

Informatiedossier

*Overheidsbeleid ter stimulering
van organisatorie-innovatie in bedrijven:
lessen uit het buitenland*

*Hadewych Bamps
Paul Berckmans*

Informatiedossier

*Overheidsbeleid ter stimulering
van organisatorische-innovatie in bedrijven:
lessen uit het buitenland*

Met dank aan:

De leden van de Deskundigengroep: Robrecht Bothuyne (UNIZO),
Jean-Marie De Baene (ABVV), Hugo Engelen (ACLVB), Cris Serroyen (ACV),
Sonja Teughels (VOKA-Vlaams Economisch Verbond), Lieven Vandeputte (BB),
Wouter Vander Steene (VCSPPO)

Staf en collega's wetenschappelijk medewerkers van STV-Innovatie & Arbeid

De SERV-dactylografie, drukkerij en documentalisten.

© bij SERV/STV-Innovatie & Arbeid

Bij gebruik van gegevens en informatie uit deze publicatie
wordt een correcte bronvermelding op prijs gesteld.

Brussel, SERV - STV Innovatie & Arbeid, 2005
WD/2005/5147/185

Inhoud

Inhoud	3
Inleiding	5
1. Het concept organisatie-innovatie	7
1.1. Wat is organisatie-innovatie of organisatievernieuwing?	7
1.2. Waarom organisatievernieuwing?	8
1.3. Voorwaarden.....	11
1.4. Organizatievernieuwing: kloof tussen discours en realiteit.....	13
1.5. Besluit.....	14
2. Het belang van organisatorische innovatie als onderdeel van beleid	15
2.1. Beknopte historische context	15
2.2. Opstartend debat over een Innovatiebeleid van de Derde Generatie.....	18
2.3. De rol van de overheid.....	20
2.4. De rol van de sociale partners.....	23
2.5. Enkele slotbemerkingen	26
3. Het Vlaamse beleid	28
3.1. Aandacht voor organisatie-innovatie in Vlaams beleid.....	28
3.1.1 Invalshoek: innovatiebeleid.....	30
3.1.2 Invalshoek: welzijn op het werk – stress	32
3.1.3 Invalshoek: competenties – levenslang leren	33
3.1.4 Invalshoek: industrieel beleid.....	34
3.1.5 Invalshoek: kansengroepen – oudere werknemers.....	35
3.1.6 Besluit	36
3.2. Het huidig Vlaams beleid.....	37
3.2.1 Het regeerakkoord 2004	37
3.2.2 Screening Beleidsnota's Vlaamse Regering 2004-2009	38
4. Buitenlandse initiatieven	40
4.1. Fiches	41
4.2. Enkele programma's onder de loep	78
4.2.1 Duitsland	78
4.2.2 Finland.....	84
4.2.3 Ierland	90
4.2.4 Nederland	94
4.2.5 Noorwegen	98
4.2.6 Singapore	102
4.2.7 Enkele conclusies	106
5. Lessen uit het buitenland voor het Vlaams beleid	108
5.1. Globale bespreking van de buitenlandse initiatieven	109
5.1.1 invalshoek: innovatiebeleid	109
5.1.2 invalshoek: welzijn op het werk – stress.....	110
5.1.3 Invalshoek: competenties – levenslang leren	114
5.1.4 Invalshoek: industrieel beleid.....	115
5.1.5 Invalshoek: kansengroepen – oudere werknemers.....	116
5.1.6 De meer geïntegreerde programma's.....	116
5.2. Algemene succesfactoren	117
5.2.1 Vertrekken vanuit een (brede) visie.....	117
5.2.2 Een grote betrokkenheid creëren	118
5.2.3 Het centraal stellen van competentie-ontwikkeling	118

5.2.4	Focussen op brede maatschappelijke thema's	119
5.2.5	Maatwerk en flexibiliteit.....	119
5.2.6	Verschillende instrumenten en mechanismen inzetten	120
5.2.7	Netwerken opzetten	121
5.2.8	Veel aandacht hebben voor valorisatie en disseminatie	121
5.2.9	Langetermijnperspectief voor ogen houden en oog hebben voor evaluatie en bijsturing	122
5.2.10	Voldoende "middelen" voorzien en ze efficiënt inzetten.....	122
5.3.	Concrete aanknopingspunten voor Vlaanderen	124
5.3.1	Vanuit de verschillende beleidsinvalshoeken	124
5.3.2	Vanuit de verschillende succesfactoren	125
5.4.	Bij wijze van besluit: suggesties afgeleid uit buitenlandse overheidsprogramma's.....	128
	Bijlage 1: ESF en stimulansen voor organisatie-innovatie	132
	Bijlage 2: standpunt SERV-partners 15/04/1999	133
	Bijlage 3: Wallonië	137
	Bijlage 4: tekstuele analyse beleidsnota's	138
	Bijlage 5: Indicator Competentiegerichte Organisatie (ICO)	143
	Literatuurlijst	145

Inleiding

In het rapport 'Accent op talent'¹ dat in opdracht van de Koning Boudewijnstichting werd gemaakt, wordt er gepleit voor een andere manier van leren, maar ook voor een andere manier van werken. Talenten en competenties van werknemers, vooral van werknemers in technische beroepen, moeten beter ontwikkeld en benut worden. Dit vereist een bedrijfs- en arbeidsorganisatie die de ontplooiing en benutting van talenten en competenties stimuleert. In nog te veel werksituaties worden de competenties door een rigide taakverdeling eerder beknot en zijn de mogelijkheden voor het ontwikkelen van talenten erg beperkt, zo blijkt uit onderzoek.

De sociale partners schaalden zich achter de analyse en de aanbevelingen van 'Accent op talent' en engageerden zich om een aantal aanbevelingen verder uit te werken. Dit resulteerde in de publicatie: 'Anders werken: trendrapport organisatievernieuwing in Vlaanderen'². De aanbevelingen leunen aan bij internationale trends en bij de afspraken die door de sociale partners en de Vlaamse regering reeds eerder gemaakt werden in het kader van het Pact van Vilvoorde en de Ondernemingsconferentie.

Concrete en specifieke beleidsacties die gericht zijn op nieuwe vormen van arbeidsorganisatie blijven voorlopig echter zeldzaam. De sociale partners wilden daarom een duidelijker beeld krijgen van hoe een overheid organisatievernieuwingen in bedrijven kan stimuleren. STV-Innovatie & Arbeid kreeg de opdracht dit verder te onderzoeken. Hierbij werden de volgende vragen gesteld: (1) Hoe stimuleren buitenlandse overheden organisatievernieuwing? (2) Wat kan de Vlaamse overheid hieruit leren?

Het opzet is dat de informatie uit dit onderzoek kan bijdragen tot het sociaal overleg over deze materie en dat hieruit concrete aanbevelingen zouden kunnen voortvloeien voor de Vlaamse beleidsmakers.

Het eerste deel van dit dossier gaat in op het **concept organisatie-innovatie**. Het is één van de vele containerbegrippen waarvan het niet altijd duidelijk is wat er precies mee bedoeld wordt. Daarom wordt bekeken wat organisatie-innovatie precies inhoudt of kan inhouden, waarom het wordt ingevoerd en onder welke voorwaarden het succesvol kan worden doorgevoerd.

¹ Bossaerts, Denys, Tegenbos (2002) *Accent op Talent. Een geïntegreerde visie op leren en werken*, Koning Boudewijnstichting, Garant, Antwerpen. Van den Berge, W. & Bossaerts, B. red. (2004) *Accent op talent. Een agenda voor vernieuwing*. Garant, Antwerpen.

² Berckmans P. (red.) e.a. (2004) *Anders werken: trendrapport organisatievernieuwing in Vlaanderen*. SERV, STV Innovatie & Arbeid.

Vervolgens wordt in deel 2 het **belang van organisatorische innovatie in een beleidscontext onderzocht**. Na een beknopte historische duiding van de aandacht voor organisatie-innovatie wordt het debat over het innovatiebeleid van de derde generatie toegelicht evenals de rol die de overheid en de sociale partners hierin kunnen spelen.

In deel 3 kijken we naar **Vlaanderen** en gaan na waar er in het huidige beleid aanknopingspunten zijn om meer aandacht te schenken aan deze problematiek om bedrijven daadwerkelijk te stimuleren tot meer organisatievernieuwing. We doen dit vanuit vijf verschillende invalshoeken: het innovatiebeleid, het beleid met betrekking tot welzijn op het werk, levenslang leren, het industrieel beleid en het kansengroepenbeleid, meer specifiek wat betreft oudere werknemers.

In deel 4 volgen een aantal **voorbeelden van buitenlandse overheidsprogramma's** die het stimuleren van organisatie-innovatie beogen. Daarbij gaan we dieper in op enkele opvallende buitenlandse programma's onder andere uit Finland en Singapore.

Uit deze buitenlandse voorbeelden worden, in deel 5, vervolgens **een aantal lessen** getrokken voor Vlaanderen.

1. Het concept organisatie-innovatie

1.1. Wat is organisatie-innovatie of organisatievernieuwing?

De essentie van innovatie is vernieuwing; vernieuwing van producten, diensten, processen of organisatievormen. In het SER-advies interactie voor innovatie formuleert men het als volgt: *“Innovatie leidt tot duurzame economische toegevoegde waarde en benut kennis voor het oplossen van maatschappelijke knelpunten. Innoveren is mensenwerk en vergt niet alleen de ontwikkeling van technologie. Innovatie is ook afhankelijk van factoren als management, logistiek en marketing. Innovatie kan worden voorgesteld als een circulair proces waarin interacties plaatsvinden. De interacties die in deze cycli plaatsvinden, kunnen ook worden gezien als een vorm van teamspel met verschillende spelers en is bijvoorbeeld te vergelijken met een orkest. Het samenspel en de afstemming tussen de onderdelen zijn van essentieel belang voor het uiteindelijke resultaat. De afstemming luistert bovendien erg nauw, kleine details maken vaak het verschil tussen een middelmatig en een virtuoos optreden.”*³

Over het algemeen onderscheidt men drie vormen van innovatie: productinnovatie, procesinnovatie en organisatie-innovatie.

Productinnovatie is het op de markt brengen van nieuwe of verbeterde goederen of diensten; procesinnovatie slaat op het invoeren van nieuwigheden in het productieproces van een bedrijf, veelal technologisch van aard. Van organisatorische innovatie bestaat geen éénduidige definitie, maar het gaat in principe om de ontwikkeling en toepassing van nieuwe organisatievormen, managementmethoden en organisatieprincipes.

Het is duidelijk dat organisatie-innovatie een containerbegrip is waaronder heel veel te vatten is. Afhankelijk van de context of het niveau waarop men focust (werkplek, bedrijf, sector, ...) gaat het om zeer verschillende zaken. Bovendien kan eenzelfde ‘type’ van organisatievernieuwing anders geconstrueerd zijn en andere resultaten opleveren naargelang de doelstelling die vooropgesteld wordt. Organizatievernieuwing kan bijvoorbeeld gericht zijn op het reduceren van kosten, op het creëren van meer of betere banen, op de inschakeling van kansengroepen,

Omdat organisatievernieuwing niet los te koppelen is van de achterliggende strategie is een eenduidige definitie niet mogelijk. Totterdill formuleert het als volgt: *“While we have not attempted a rigid definition we have focussed on those factors in the work environment which determine the extent to which employees can make full use of their competencies and creative potential, thereby promoting job satisfaction and personal development.”*⁴ Dit is wat genoemd

³ Er wordt naar gerefereerd in Grosfeld T. , Natua F. en J. Duveen. *Strategische agenda Innovatieplatform*. Den Haag, 10 juni 2004, p.2 .

⁴ Totterdill, P. *Developing new forms of work organisation: the role of the main actors*. Nottingham, Paper The Work Institute, s.d., p. 12.

wordt de high road-benadering die primair gericht is op de convergentie tussen performantie, tewerkstelling en kwaliteit van de arbeid.

In tegenstelling tot de low road benadering⁵ die gericht is op kortetermijnkostenbeheersing, heeft deze benadering volgens Totterdill een aantal belangrijke voordelen:

- De performantie en competitiviteit verbeteren beduidend door succesvolle product-, diensten- en procesinnovatie. Hierover bestaat heel wat onderzoek (zie verder).
- Een hogere graad van innovatie in producten en diensten leidt tot economische groei en jobcreatie.
- Door taakverruiming en –verrijking krijgen werknemers meer controle over hun werkomgeving en meer leerkansen. Hierdoor zijn er ook beter inzetbaar waardoor hun positie op de arbeidsmarkt beter gewaarborgd is.

Een dergelijk fundamenteel ander uitgangspunt leidt duidelijk tot een andere organisatorische vormgeving, al worden ze zelden als ‘ideaaltypen’ in de realiteit teruggevonden⁶.

1.2. Waarom organisatievernieuwing?

Op deze vraag zijn zeer veel verschillende antwoorden te geven waarvan er hierboven al een aantal zijn aangehaald: om betere, aangename en gezondere jobs te creëren, om meer gemotiveerd personeel te krijgen, om flexibeler te zijn, om kosten te drukken, om (bepaalde groepen) werknemers meer kansen te geven Innovatie en ook organisatie-innovatie is immers geen doel op zich, maar is belangrijk met het oog op productiviteitsgroei en economische ontwikkeling. Waar het op aankomt, is telkens om zo concurrentieel en performant mogelijk te zijn. Door de vergrijzing van de beroepsbevolking wordt economische groei door een hogere arbeidsdeelname op termijn problematisch. Vandaar dat men innovatie in het algemeen en dus ook organisatie-innovatie niet mag veronachtzamen.

Zonder innovatie is er geen economische groei en zonder economische groei geen financiële basis voor een sociaal beleid.

De link tussen enerzijds organisatievernieuwing en anderzijds performantie is het onderwerp (geweest) van zeer veel studies en wordt in heel wat literatuur als bewezen beschouwd⁷. Zo levert de studie ‘New forms of Work Organisation and Productivity’, overvloedig bewijs dat

⁵ Zie Berckmans (2004), p. 19, waar de ‘high road’ en de ‘low road’-benaderingen schematisch tegenover elkaar afgezet worden.

⁶ Brodner P. & Latniak E. *Der lange Weg zur “High Road” – Neue Untersuchungsergebnisse zu organisatorischen Veränderungen in Unternehmen*. IAT, Gelsenkirchen, 2002, p.113-134 en Brödner Peter and Latniak Erich: *Sources of Innovation and Competitiveness: National Programmes Supporting the Development of Work Organisation*. Final Report to DG Employment and Social Affairs, IAT, Gelsenkirchen, 2002, 33p.

⁷ o.a. Business Decisions Limited. *New Forms of Work Organisation and Productivity*. Study prepared by for DGV of the European Commission, 1999. . Business Decisions Limited. *Sources of Innovation And Competitiveness: National Programmes Supporting the Development of Work Organisation*. Report to DG Employment and Social Affairs, October 2002. Business Decisions Limited. *New forms of Work Organisation: The Obstacles to Wider Diffusion*. Final report to European Commision, DG Employment and Social Affairs, October 2002.

nieuwe vormen van werkorganisatie gecombineerd met andere initiatieven kunnen bijdragen tot verbeterde performantie van bedrijven. Vergelijkbare resultaten werden bekomen in een onderzoek dat uitgevoerd werd in Ierland door NCPP⁸. Men vond verbeteringen op het vlak van efficiëntie, verbeterde marktperformantie en klanttevredenheid, verbeterde product- en procesinnovatie, effectievere exploitatie van investeringen in nieuwe technologieën, het beter beheersen van snelle groei, verbeterde capaciteit om te beantwoorden aan veranderingen in de 'operating conditions'.

Deze voordelen waren gelinkt aan een hele reeks van organisatievernieuwingen, zoals:

- nieuwe organisatiestructuren
- nieuwe meer flexibele en minder hiërarchische werkmethodes
- nieuwe bedrijfsculturen ('*corporate cultures*')
- nieuwe business praktijken
- verhoogde investeringen in onderwijs en opleiding
- nieuwe performatiemeettechnieken
- nieuwe beloningssystemen

Opvallend is ook dat het de combinatie van vernieuwingen is die impact blijkt te hebben op de performantie van organisaties, meer dan het toepassen van één enkele vernieuwing. Het onderzoek voor DG Tewerkstelling en Sociale Zaken benadrukt dat nieuwe vormen van werkorganisatie het meest effectief zijn wanneer ze ingevoerd worden als deel van een "systeem" of onderling verbonden worden in consistente werkpraktijken en het humanresource beleid. Het onderzoek benadrukt ook dat er geen '*ready made formula*' is. Individuele bedrijven moeten hun eigen mix maken van nieuwe manieren van werken op maat van hun eigen strategie, concurrentiepositie en businessmodel.

In het kader van het Hi-Res project voor de DG Research van de Europese Commissie is hierover een uitgebreid literatuuronderzoek gebeurd⁹. In het rapport "Anders werken"¹⁰ worden een aantal lijstjes geciteerd van dergelijk onderzoek.

⁸ National Centre for Partnership and Performance (2003), *Achieving High Performance: Partnerships Works – The International Evidence*, Dublin, NCPP.

⁹ TNO, Arbeid. *Defining the High Road of Work Organisation as a Resource for Policy Makers and Social Partners. Workpackage 1. Literature Review*. TNO-rapport in het kader van Hi-Res project –Growth Programme, 20 juni 2003.

¹⁰ Berckmans P. (red.) (2004) p. 72-74.

Voorbeelden, geciteerd door BRODNER

- Zweden (NUTEK 1996; ITPS 2001): flexibele organisaties hebben grotere productiviteit (+20 tot 60%), lager personeelsverloop (-21%), en lager absentisme (-24%);
- Finland (1999): flexibele ondernemingen hebben hogere productiviteit (+50%) en hogere lonen (+30%). (Flexibiliteit = werknemers hebben veel mogelijkheden tot beïnvloeding van de besluitvorming, en er zijn veel aspecten die wijzen op 'continuous learning');
- Duitsland (ISI, 1996): meer flexibele ondernemingen hebben baten op allerlei vlakken (productiviteit, kwaliteit, doorlooptijden);
- EPOC-survey (Dublin, 1998): bedrijven met semi-autonome teams hebben lagere doorlooptijden, scoren beter in product- en diensteninnovatie, hebben gemiddeld hogere lonen.

Voorbeelden geciteerd door BDLtd

- duidelijke positieve impact van nieuwe organisatieconcepten op de operationele efficiëntie:
 - hogere productiviteit (Zweden, 1996, survey bij 700 bedrijven): bedrijven met verregaande vormen van delegeren en voortdurend werkplekklere kennen een hogere productiviteit (van 20 tot 60%);
 - hogere productkwaliteit (survey ISI, Duitsland): vernieuwende bedrijven tellen 30 tot 40% minder geweigerde producten;
- duidelijke positieve impact van nieuwe organisatieconcepten op marktperformantie:
 - innoverende bedrijven spelen beter in op de marktbehoeften (USA-survey);
 - Finland: 37% van de flexibele ondernemingen brengt nieuwe producten op de markt tegenover slechts 3% van de niet-flexibel georganiseerde bedrijven;
- nieuwe technologieën renderen beter in samenhang met organisatievernieuwingen:
 - Denemarken: bedrijven zonder enige vorm van investering kenden een productiviteitsstijging van 0,5%; bedrijven met enkel technologische investeringen kenden een stijging van de productiviteit met 1,5%; bedrijven die én technologisch én organisatorisch vernieuwden kenden de grootste stijging met 2,7%.

Voorbeelden geciteerd in EWON

- impact van nieuwe organisatieconcepten op de productiviteit:
 - Nederlandse survey bij 3.600 bedrijven: hoogtechnologisch sociotechnisch productiemodel scoort beter;
 - Zweedse survey bij 700 ondernemingen;
 - Duitse survey bij 1.300 ondernemingen;
 - EPOC-studie
 - UK-survey
 - Verschillende surveys in de USA
- impact van nieuwe organisatieconcepten op marktpositie
 - USA-survey bij 968 bedrijven
 - Deense survey bij 515 bedrijven
- impact van nieuwe organisatieconcepten op innovatiecapaciteit
 - Finse survey bij 2.100 bedrijven
 - Franse survey bij 7.000 bedrijven
 - MIT-project
- impact van nieuwe organisatieconcepten op groeisnelheid
- impact van nieuwe organisatieconcepten op arbeidsverhoudingen
- impact van nieuwe organisatieconcepten op kwaliteit van de arbeid
 - Swedish Work Environment Fund

Toch kunnen enkele kritische bedenkingen geplaatst worden bij het performantiedebat met betrekking tot organisatievernieuwing. Opvallend is dat dikwijls dezelfde studies als referentiebron worden genomen. Ook zijn er een aantal methodologische problemen. De methodologi-

sche problemen aangehaald door Gravoglou e.a. worden in het Trendrapport¹¹ als volgt opgesomd:

- Diverse onderzoeken hanteren erg verschillende omschrijvingen van 'nieuwe vormen van arbeidsorganisatie' waardoor zelfs cases moeilijk te vergelijken zijn.
- Sommige studies focussen op één specifieke organisatieverandering, andere op een meer holistische benadering waarbij de samenhang tussen verschillende veranderingen centraal staat.
- Performantiemetingen richten zich dikwijls op kortetermijneffecten, terwijl organisatieveranderingen pas op langere termijn een voelbare impact hebben.
- Er worden verschillende indicatoren gehanteerd om performantie te meten (productiviteit, kostenbeheer, arbeidsverhoudingen, kwaliteit, innovatiecapaciteit, klanttevredenheid, enz.).
- Er is meestal een erg groot aantal variabelen in kaart te brengen wanneer de impact van nieuwe organisatievormen moet onderzocht worden.

Daarnaast moet opgemerkt worden dat daar waar de vraag naar de impact van organisatie-innovatie vaak expliciet gesteld wordt, dat voor technologische innovaties veel minder het geval is¹². Er wordt blijkbaar vaak vanuit gegaan dat deze *a-priori* bijdragen tot de performantie van een bedrijf of organisatie. In elk geval wordt over het algemeen weinig aandacht geschonken aan de andere aspecten (arbeidsorganisatie, marketing, ...) die het invoeren van een nieuwe technologie tot een succes maken. Jan Larosse van het IWT zegt hierover (in eigen naam) het volgende: “... *O&O bestedingen zijn enkel maar een ‘input’-indicator Uiteindelijk zijn het de ‘output’ en ‘outcome’ waar het op aan komt. Daarvoor is O&O niet de enige bepalende of zelfs noodzakelijke factor: Veel innovaties gebeuren zonder noemenswaardige O&O, dankzij creativiteit in design, marketing en organisatie, terwijl massale investeringen in biotechnologie of ICT niet veel economische dynamiek creëren wanneer er geen absorptiecapaciteit bestaat in het lokale economische weefsel. Ook al bevestigen alle studies dat investeringen in O&O en innovatie een (lange termijn) groeivoordeel opleveren, dan nog mag de cijfersymboliek (de 3% norm betreffende O&O investeringen) niet leiden tot beleidsblindheid. Het is geen kwestie van O&O-budgetten alleen.*”¹³

1.3. Voorwaarden

Er is niet alleen heel wat onderzoek gebeurd naar de link tussen organisatievernieuwing en performantie op zich maar ook naar de voorwaarden waaronder organisatievernieuwing succesvol kan doorgevoerd worden. Hier blijken heel wat verschillende factoren een belangrijke rol te spelen. Zo is gebleken dat duurzame win-win benaderingen van organisatievernieuwing de meeste kans op slagen hebben wanneer aan volgende voorwaarden wordt voldaan:

¹¹ Berckmans P. (2004), p. 72.

¹² zie op Vlaams maar ook op Europees niveau de sterke traditie van een “technologiedreven” innovatiebeleid.

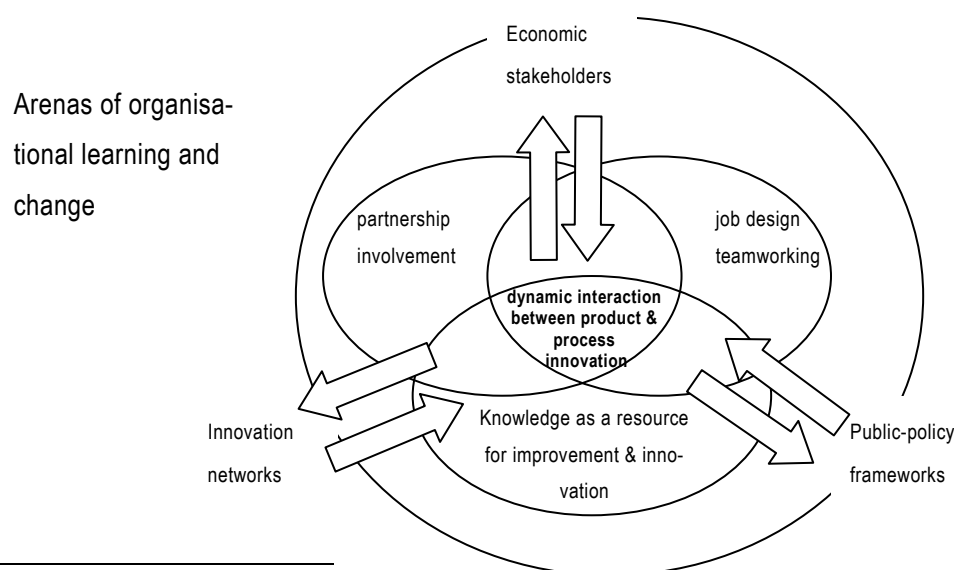
¹³ Larosse, J. *Een nieuwe etappe in het Vlaams innovatiebeleid?* Maart 2003 op www.kleurrijkvlaanderen.be - innovatie – standpunten.

1. **Werknemers worden beschouwd als actieve partners.**
2. **Er heerst een cultuur van participatie en betrokkenheid.** De managementbenadering is er eerder participatief dan hiërarchisch.
3. **Participatie en betrokkenheid worden gelinkt aan de ontwikkeling van nieuwe competenties.** Leren maakt integraal deel uit van elke job.
4. **Er is een directe link tussen organisatievernieuwing en het bereiken van transparante performantiecriteria.**
5. **De organisatievernieuwing wordt expliciet ingevoerd vanuit een win-win perspectief.** Dit betekent dat de waarde van een betere “work-life balance” wordt erkend en dat werknemers het potentieel van verbeteringen in (de kwaliteit van) hun job moeten kunnen herkennen en beïnvloeden.
6. **Werknemers hebben enige controle over hun werkomgeving,** inclusief de mogelijkheid een evenwicht te zoeken tussen routinetaken en complexere opdrachten.

Een ander interessant inzicht is dat er in feite 3 sleutelvelden binnen organisatieverandering te identificeren zijn die eigen zijn aan de “high road”-benadering en die de bedrijven en organisaties voor grote keuzes en uitdagingen plaatsen:

1. **Kennis, innovatie en creativiteit** worden sterk gewaardeerd en staan quasi in het midden van het arbeidsproces en dat op alle niveaus binnen de organisatie.
2. **Partnerschap** en dialoog scheppen de voorwaarden voor een dergelijke werkomgeving.
3. **Teamwerk** wordt een basiskenmerk van alle taken, zowel de routinetaken als de andere.

Totterdill zet dit in het volgende schema¹⁴:



¹⁴ Totterdill, (s.d.) p. 14.

Het doel is het potentieel van de werknemers vrij te maken via een betere werkomgeving waarin beter kan worden gepresteerd. Delegeren, machtiging, teamwerk en communicatie zijn enkele van de belangrijkste aspecten van deze nieuwe werkwijze. Betrokkenheid en *partnership* zijn de lijm die alles bijeenhoudt.

Deze benadering benadrukt de onderlinge verbondenheid van de ontwikkelingsstrategieën in deze arena's, precies om aan te geven dat het om een zeer dynamisch proces gaat. Organisatievernieuwing is een zeer dynamisch en onzeker proces waarbij zeer veel verschillende factoren, actoren en processen interageren. Er bestaat dan ook geen "one best way" en geen eenduidig recept. Organisaties bestaan immers niet in een vacuüm. In de *high-road* benadering tracht men dan ook het voorschrijven van pasklare antwoorden en het gebruik van concrete stappenplannen en checklists te vermijden. Dit neemt niet weg dat er veel kan geleerd worden en dit vanuit een grote verscheidenheid aan bronnen (wetenschappelijk onderzoek, consultants, sociale partners, "best practices", andere organisaties/bedrijven, eigen ervaringen, eigen personeel, ...).

1.4. Organisatievernieuwing: kloof tussen discours en realiteit

Hoewel de ideeën over het belang van organisatievernieuwing onderwerp zijn van heel wat onderzoek en debat, blijkt de kloof tussen discours en realiteit erg groot (zie Trendrapport, hoofdstuk 3). Het uittekenen, implementeren en "volhouden" van organisatievernieuwing op bedrijfsniveau, blijkt allerminst evident. Er zijn op verschillende niveaus heel wat drempels te overwinnen, waardoor het vaak een traag en moeizaam proces is. Zo bestaat er vaak heel wat weerstand tot verandering (op alle niveaus) en is de bestaande cultuur dikwijls eerder behoudend. Maar ook rigiditeiten in de arbeidswetgeving of CAO's, een tekort aan kennis en/of ervaring kunnen als belemmeringen worden ervaren.

In het rapport 'Partners at work?'¹⁵ in opdracht van de Europese Commissie worden een aantal oorzaken van het moeizame vernieuwingsproces op een rij gezet:

- beperkt inzicht in innovatieve praktijken en de voordelen ervan bij managers, sociale partners en adviesbureaus;
- beperkte toegang tot beproefde methodes en bronnen die organisatievernieuwing kunnen ondersteunen;
- tegenwerkende trends in het uittekenen en het toepassen van nieuwe technologieën;
- beperkte verspreiding van competenties die verbonden zijn met nieuwe vormen van werkororganisatie.

¹⁵ Totterdill, P. Dhondt, S. and S. Milsome. *Partners at work? A report to Europe's policy makers and social partners*. Report of the Hi-Res project (defining the high road of work organisation as a resource for policy makers and social partners) funded by DG Research of the European Commission, October 2002.

1.5. Besluit

1. Hoewel de aandacht voor organisatievernieuwing over het algemeen gestegen is, verloopt het implementatieproces, internationaal gezien eerder traag. De kloof tussen discours en praktijk is, zoals hierboven gesteld, zeer groot.
2. Wat opvalt, is ook dat organisatievernieuwing wordt ingevoerd vanuit verschillende motieven of invalshoeken: om kosten te besparen, om te innoveren, om productiever of competitiever te zijn, om meer kwaliteit van de arbeid te genereren
3. De 'high-road'- benadering en het win-win model ogen voor zowel werknemers als werkgevers op zich aantrekkelijk, maar zijn toch onderwerp van discussie: hoever wil of wens je als werknemers betrokken te zijn? Tot hoever betrek je, als werkgever, de werknemers? Is het wel haalbaar en/of wenselijk voor alle werknemers (vb. kansengroepen)? Zijn er grenzen aan 'empowerment'?

2. Het belang van organisatorische innovatie als onderdeel van beleid

In het eerste deel werd het concept 'organisatievernieuwing' van naderbij bekeken. In dit deel staat het belang van organisatie-innovatie in een beleidscontext centraal. We geven kort aan in welke mate het belang van organisatie-innovatie door 'het beleid' reeds expliciet erkend wordt en welke rol 'het beleid' dan kan, zou moeten of wil spelen. Het concrete Vlaamse beleid komt later in deel 3 aan bod. In deel 4 worden dan initiatieven in het buitenland onder de loep genomen.

Hier worden eerst kort een aantal historische ontwikkelingen beschreven. Vervolgens gaan we wat dieper in op het actuele debat over het "innovatiebeleid van de derde generatie" om dan stil te staan bij de rol die de overheid en de sociale partners kunnen spelen. Het vorige deel sloten we af met de vaststelling dat er een grote kloof is tussen discours en realiteit op het vlak van organisatie-innovatie. De vraag is nu: is er hier een rol voor de overheid en/of de sociale partners weggelegd om deze kloof te dichten en zo, ja welke?

2.1. Beknopte historische context

De belangstelling voor arbeidsorganisatorische vernieuwingsprocessen is niet nieuw, maar de intensiteit en de scope van die belangstelling zijn de laatste decennia erg wisselend geweest. Het is niet de ambitie van dit onderzoeksproject om een exhaustieve en genuanceerde beschrijving te maken van deze historische ontwikkeling¹⁶. We willen enkel een aantal belangrijke initiatieven schetsen die illustreren hoe langzamerhand de thematiek van organisatorische innovatie uitstijgt boven het louter wetenschappelijke onderzoeksmilieu en onderwerp van beleid wordt. Daaruit blijkt ook hoe nauw concepten van organisatie-innovatie samenhangen met golven van mechanisering, automatisering, informatisering, kortom met technologische innovatie.

De uitgebreide reeks onderzoeksprojecten die het Engelse Tavistock Institute uitvoerde in de jaren 1950 en 1960 wezen op het belang van de interactie tussen 'mens en machine' waarbij werd afgestapt van het technologisch determinisme. Tavistock speelde een belangrijke rol in het belichten van het concept van semi-autonome teams. Deze bevindingen werden in diverse Europese landen op een eigen manier uitgewerkt. Toonaangevend waren in eerste instantie de Scandinavische landen met Noorwegen, Zweden en later ook Finland op kop.

De zogenaamde *Quality of Working Life*-aanpak kreeg vorm in verschillende onderzoeksprogramma's en talloze bedrijfsexperimenten die mee door de overheid werden opgezet en on-

¹⁶ De Europese ontwikkeling wordt kort geschetst in: TOTTERDILL Peter, DHONDT Steven and Sue MILLSOME (2002) *Partners at Work ? A report to Europe's policy makers and social partners*.

dersteund. Concepten als taakverruiming en taakverrijking kregen centrale aandacht en de grootschalige innovatieve experimenten in de Zweedse Volvo-plants van Kalmar en Uddevalla spreken nog steeds tot de verbeelding. In Duitsland werden in de loop van de jaren 1970 opeenvolgende grootschalige onderzoeksprogramma's door de overheid gefinancierd: *Humanisering des Arbeitsleben*, *Work and Technology*, *The Future of Work*. Nederland kende in diezelfde periode de ontwikkeling van de sociotechniek naar het model van De Sitter.

Ook op Europees vlak worden er initiatieven genomen. Zo wordt in mei 1975 de *European Foundation for the Improvement of Working and Living Conditions*¹⁷ in Dublin opgericht, die paritair beheerd wordt door de sociale partners. Dit gaf een belangrijke stimulans aan onderzoek naar en experimenteren met nieuwe vormen van werkorganisatie die zowel de preformantie van de ondernemingen als de kwaliteit van de arbeid ten goede kwamen¹⁸. Eind van de jaren 1990 werd bijvoorbeeld de EPOC-studie (*Employee Direct Participation in Organisational Change*) afgerond, een grootschalige bevraging naar directe participatie in veranderingen in de organisatie¹⁹. In diezelfde jaren negentig komt organisatie-innovatie ook formeel op de Europese politieke agenda, met respectievelijk de *Green paper*²⁰ en de *Communication paper*²¹ van de Europese Commissie over dit thema. Deze documenten kunnen gezien worden als een uitloper van het groots opgezette Monitor-Fast onderzoeksprogramma (meer specifiek het APS-programmaonderdeel), dat in de jaren 1989-1992 door de Europese Commissie werd opgezet. APS staat voor *Anthropocentric Production Systems of advanced manufacturing based on the optimal utilisation of skilled human resources, collaborative industrial organisation and adapted technologies*²². Dit programma gaf aanleiding tot tientallen onderzoeksrapporten uit zowat alle Europese lidstaten, ook België²³.

Uit deze onderzoekservaring zou later, onder impuls van Directoraat Generaal V van de EC, het EWON-netwerk ontstaan (*European Work Organisation Network*) dat echter een kort leven beschoren was.

Wat beleidsdoelstellingen betreft, stelt De Europese Unie zichzelf tot doel tegen 2010 de meest concurrerende en dynamische kenniseconomie van de wereld te worden, gericht op duurzame economische groei met meer en betere banen en dat zonder de sociale cohesie

¹⁷ Council Regulation EEC N°. 1365/75 of 26 May 1975

¹⁸ In elke lidstaat werd een 'antenne' opgericht, voor België werd dit de BDOP (Belgische Dienst voor Opvoering van de Productiviteit), later hervormd tot NOVA (Nationale Organisatie ter verbetering van de Arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden) en recent tot DIOVA.

¹⁹ zie o.a.: Frochlich Dieter and Pekruhl Ulrich. *Direct Participation and Organisational Change Fashionable but Misunderstood? An Analysis of Recent Research in Europe, Japan and the USA*. European Foundation for the Improvement of Working and Living Conditions, Dublin, 1996, 228p.

²⁰ *Partnership for a new organisation of work*. Green Paper EC, april 1997

²¹ *Modernising the organisation of work – a positive approach to change*. Communication Paper EC, November 1998

²² Wobbe Werner. *Anthropocentric Production Systems: a strategic issue for Europe*. APSResearch Paper Series Vol1, FOP 245, EC, 1991, 74p.

²³ Berckmans Paul & Eysackers Erwin. *Prospects for Anthropocentric Production Systems in Belgium*. APS Research Papers Series, vol 13, December 1990, 107 p.

onderuit te halen. Dit is wat genoemd wordt de Lissabon-ambitie of de Lissabon-strategie²⁴. De aanpak van het Europese innovatiedeficit en de modernisering van het Europese sociale model zijn hiervan belangrijke componenten. Naast product- en procesinnovatie is ook organisatie-innovatie hierbij van essentieel belang, zo wordt gesteld. Modernisering van bedrijfsleven en arbeidsplaatsen en vorming van soepele en aanpasbare arbeidskrachten zijn voor deze strategie essentieel. Om concurrentieel te zijn en te blijven, moeten nieuwe vormen van arbeidsorganisatie ingevoerd worden. Maar zij zijn ook een belangrijk instrument om “betere” jobs te creëren zodat er een win-win situatie voor zowel werkgevers als werknemers ontstaat.

De Lissabonagenda erkent dat de toekomst van Europa niet uitsluitend ligt in kostenreductie of prijsconcurrentie. Europa moet haar kenniseconomie verder uitbouwen en heeft bedrijven en organisaties nodig die kunnen concurreren op basis van innovatie. Bedrijven moeten niet alleen gepast kunnen reageren op veranderingen en vernieuwingen maar ze moeten die ook kunnen anticiperen en sturen. Het strategisch belang van organisatievernieuwing wordt steeds duidelijker en ook steeds meer erkend²⁵. De ‘high-road’-benadering is integraal in het Europees discours terug te vinden. Maar dit inzicht in de praktijk omzetten, blijkt dikwijls erg moeilijk te zijn. Dit geldt zowel voor het bedrijfsleven als de overheid. Het is voor een bedrijf niet evident om de organisatie te vernieuwen en het is voor een overheid ook niet evident concrete maatregelen of programma’s uit te werken om deze vernieuwing te stimuleren. Dit zal in de volgende delen nog duidelijk worden.

Dat de belangstelling voor organisatie-innovatie in Europa levendig is, blijkt ook uit de behoefte in verschillende lidstaten om een meetinstrument te ontwikkelen dat de diffusiegraad van diverse nieuwe organisatieconcepten in kaart brengt²⁶.

Een laatste parallelle evolutie waar we willen op wijzen in deze context is de toenemende belangstelling binnen Europa voor het concept ‘Technology Assessment’²⁷. Hoewel op een veel bredere inhoud gericht dan de werksituatie, heeft het TA-debat alleszins gezorgd voor een ruimere bewustwording van de maatschappelijke inbedding van technologische ontwikkelingen.

Uitloper van deze onderzoeken is de oprichting van een Europees netwerk voor parlementaire TA-instituten, de zogenaamde EPTA (European Parliamentary TA Network), waarvan de recent opgerichte Vlaamse Instelling voor Wetenschappelijk en Technologisch Aspectenonderzoek (viWTA) deel uitmaakt. Alhoewel het TA-debat zich relatief geïsoleerd in de eigen TA-

²⁴ Bijzondere Europese Raad in Lissabon, maart 2000.

²⁵ Zie o.a.: Pact van Vilvoorde; rapport “Accent op Talent” (KBS); Trendrapport Anders Werken (STV).

²⁶ Wengel Jürgen & Lay Gunter. *Surveying Organisational Innovation on a European Level*. Fraunhofer Institut Karlsruhe, CIS-Project n°8, mei 2000, 53 p. & 87 p.

²⁷ In het kader van het MONITOR-FAST programma van de EC (FAST staat voor Forecasting and Assessment in Science and Technology) werden in de jaren negentig honderden rapporten over de TA-thematiek gepubliceerd en vier Europese TA-Conferenties georganiseerd.

deskundigensfeer afspeelt, zijn er directe aanknopingspunten met het huidige discours rond het innovatiebeleid van de derde generatie (zie later).

Het debat reikt echter veel verder dan de grenzen van de Europese Unie. Al in 1995 stelt de OESO²⁸ organisatorische veranderingen voorop als één van de vier topprioriteiten voor het herwinnen van de competitiviteit.

2.2. Opstartend debat over een Innovatiebeleid van de Derde Generatie

Het debat over de nood aan een Innovatiebeleid van de Derde Generatie zit in de slip-stream van het debat over de kennismaatschappij. Beide debatten werden opgestart binnen de schoot van de Europese Commissie naar aanleiding van diverse 'top'-vergaderingen van de Europese Unie en de besprekingen van de opeenvolgende Europese kaderprogramma's voor onderzoek. Het concept "Innovatiebeleid van de Derde Generatie" (afgekort als IDG) wordt uitvoerig besproken in het rapport '*Innovation Tomorrow*'²⁹. Het is niet de bedoeling om dit debat hier uitvoerig te bespreken. We beperken ons tot enkele grote lijnen en enkele relevante inzichten met betrekking tot de relatie innovatiebeleid – organisatieverandering.

Het uitgangspunt voor het nieuwe concept is een andere kijk op innovatie: *"Innovation in a knowledge-based economy is diverse and pervasive. It is not just based on research, or science and technology, or enterprise and ingenuity – although all of these remain very important contributing factors. Innovation – especially successful innovation! – also depends on organisational, social, economic, marketing and other knowledge."*³⁰

Het innovatiebeleid van de eerste generatie was gebaseerd op het idee dat innovatieprocessen rechtlijnig verlopen, in een vast stramien van laboratorium tot commercialisering. Rond de jaren 1990 werd in het innovatiebeleid vooral de complexiteit van innovatieprocessen benadrukt waarbij er tussen de verschillende actoren en fasen in dat proces heel veel informatierugkoppelingen nodig zijn om tot een succesvolle innovatie te komen. De rol van de overheid veranderde hierdoor.

In plaats van enkel als financieringsbron te dienen kreeg de overheid een dynamische rol in het faciliteren van deze 'feedback-loops' via het creëren van zogenaamde Innovatiesystemen.

²⁸ OESO: Rapport intermédiaire sur la technologie, la productivité et la création d'emplois, 1995

²⁹ Lengrand Louis & Associés, PREST, ANRT. (2002) *Innovation tomorrow. Innovation policy and the regulatory framework: Making innovation an integral part of the broader structural agenda*. Directorate-General for Enterprise, European Communities, EUR 17052, Innovation papers n° 28, 218p.

³⁰ Ibidem., p. 8.

In het concept van het 'Innovatiebeleid van de Derde Generatie' wordt innovatie in het centrum van elk beleidsdomein geplaatst. Innovatie is niet enkel meer een beoogd product van een specifiek beleid maar is er zelf de motor van. Dit impliceert dat innovatie niet meer vertrekt vanuit de technology-push idee, maar veel meer wordt aangestuurd vanuit de vraagzijde, vanuit maatschappelijke probleemvelden³¹.

Interessant is ook dat omwille van het toenemende belang van kennis en kennisoverdracht, het concept van de lerende organisatie een centrale plaats inneemt in het 'Innovatiebeleid van de Derde Generatie'.

De auteurs van *"Innovation Tomorrow"* maken een oefening om de idee van 'innovatie als motor van elk beleidsdomein' te concretiseren. Als het gaat over het overheidsbeleid ten aanzien van ondernemingen worden onmiddellijk de mogelijkheden maar ook beperkingen van deze nieuwe aanpak duidelijk: *"Innovation policy and enterprise policy are symbiotic. Innovation is an entrepreneurial activity, not a purely scientific or technological activity. (...) Enterprises should be encouraged to explore new business models – both in terms of their internal organisation, and in relation to participation in networks and value chains of various kinds. While it is not the job of government to tell firms how to organise themselves, there is a cogent analysis that organisational innovation is lacking in Europe. (...) Policymakers can do a great deal by way of ensuring that awareness is fostered of the benefits – and dangers – of new ways of working and networking in the knowledge-based economy. Support for organisational innovation, and benchmarking activities are two of the possible measures here."* (p.117 e.v.)

Organisatievernieuwing maakt nog geen wezenlijk bestanddeel uit van het Vlaamse innovatiebeleid. Toch is reeds de aanzet gegeven om het debat rond een horizontaal geïntegreerd innovatiebeleid in Vlaanderen op te starten³². Hier komen we in deel 3 op terug.

Ook op Europees niveau is de kloof tussen 'technologische' innovatie en 'organisatie'-innovatie nog erg groot. Illustratief is het Oslo-handboek waarin de OESO-richtlijnen bepaald worden voor het bevragen en statistisch in kaart brengen van innovatie (via de CIS-enquêtes).

Delanghe e.a. stellen het in hun analyse van het CIS-instrument als volgt: "Een lacune in het handboek is dus dat niet-technologische innovatie (i.e. puur organisatorische of management-

³¹ Het is bijzonder merkwaardig dat, ondanks de soms erg gelijklopende denkpijsten, er in het hele verhaal rond IDG met geen woord sprake is van het concept technology assessment of verwezen wordt naar de intussen toch wel zeer uitgebreide literatuur en ervaringen terzake; en dit noch op Europees niveau noch op regionaal niveau. Het lijkt wel of het om twee hermetisch afgesloten beleidsdomeinen gaat, wat tegelijk illustreert van hoe moeilijk het zal zijn om het concept 'innovatiebeleid van de derde generatie' te realiseren...

³² zie o.m. Zeeuwts Paul: Naar een Innovatiebeleid Derde Generatie. In: *Samenleving en Politiek*, jg.11/2004 nr.2, p. 36-44.

Zie ook: vIwTA: *Memorandum over het innovatiebeleid in Vlaanderen*, Brussel, 2004, 16p.

De Potter Bernard: Naar een Derde Generatie Innovatiebeleid ? in: ACV-Vlaams Regionaal Comité (red): *Globaal werk, vakbondswerk ! Globalisering en Vlaanderen*. Garant, Antwerpen, 2004, p.83-99.

Goorden Lieve (2004). *Innovatiebeleid en Technology Assessment in Vlaanderen*. STEM, Antwerpen, 41p.

organisatie) niet wordt behandeld, hoewel het handboek wel aangeeft dat technologische en organisatorische innovatie in sterke mate met elkaar verband houden en verder denkwerk hieromtrent in het vooruitzicht stelt³³.

Ook vanuit het Europese debat rond technologisch aspectenonderzoek (TA) komt men tot gelijkaardige bevindingen: "In den letzten Jahrzehnten war in vielen OECD-Staaten die Forschungs- und Technologiepolitik vornehmlich auf den entstehungsprozess neuer Techniken konzentriert, zunehmend ergänzt durch Technologietransfer und Unterstützung der Diffusion dieser Techniken. Erst in jüngster Zeit ist ein sehr deutlicher Wechsel von der Technik zum Innovationsumfeld hin zu beobachten: Organisation der Produktion, Qualifikation der Beschäftigten, Aus- und Weiterbildung, Wagniskapital, (Re-) Regulierung, Technikakzeptanz, die engere Verbindung von gesellschaftlichen Problemen (Verkehr, Gesundheit, Umwelt) und technischen, organisatorischen und sozialen Innovationen"³⁴.

2.3. De rol van de overheid

Soms wordt er geargumenteed dat arbeidsorganisatie of organisatievernieuwing voornamelijk een intern issue is van bedrijven, waarin "anderen" weinig belang hebben. Dit is echter een te enge visie. De arbeidsorganisatie staat immers niet op zich maar is ingebed in de ruimere sociale en economische context³⁵. De mogelijkheden van kenniscreatie, leren en overleg op ondernemingsniveau worden mee gestimuleerd of afgeremd door de brede maatschappelijke cultuur en het beleid met betrekking tot onderzoek, netwerking, opleiding en training, een goed sociaal overleg. Net in het verzekeren van die contextfactoren kan de overheid een belangrijke rol spelen.

Acties vanuit de overheid (en de sociale partners) die, volgens Totterdill³⁶ e.a. hun nut bewezen hebben in het wegwerken of verkleinen van obstakels voor organisatorische innovatie zijn bijvoorbeeld:

- het aanbieden van kennis-gebaseerde diensten en andere publiek aangeboden vormen van ondersteuning als een middel om te sensibiliseren en organisatievernieuwing te ondersteunen;
- het creëren van mogelijkheden tot netwerking en informatie-uitwisseling tussen bedrijven om op die manier van elkaar te leren;
- het verzamelen en verspreiden van kennis en ervaringen binnen bedrijven over heel Europa om de nieuwe trends te begrijpen en het leren en dialogeren te stofferen;

³³ Delanghe Hendrik, Tiril Marc, Larosse, Jan en Donald Carchon. *Innovatie-inspanningen van Vlaamse ondernemingen: een exploratie van de CIS-3-enquête*. IWT-Observatorium, IWT-Studies n°45, 2003, 127p.

³⁴ Meyer-Kramer Frieder: *Handlungsspielräume und Modernisierungserfordernisse nationaler Technologie- und Innovationspolitik*. In: *Technikfolgenabschätzung, Theorie und Praxis*, ITAS, Karlsruhe, Nr 1, 14. Jahrgang – März 2005, p13

³⁵ Zie het schema van Totterdill p. 13.

³⁶ Totterdill, P., Dhondt, S. & S. Milsome. *Partners at work? A report to Europe's Policy Makers and Social Partners*. Report on Hi-Res Project funded by DG Research of the EC. October 2002

- het sterk ondersteunen van actie-onderzoek om innovatieve benaderingen van veranderingen te kunnen uittesten en opvolgen;
- het creëren van ontwikkelingscoalities op regionaal, nationaal en transnationaal niveau om de kloof te dichten tussen sleutelactoren en stakeholders met interesse in arbeidsorganisatie;
- het voorzien van de toegang tot opleiding om die competenties te verwerven die geassocieerd worden met nieuwe vormen van werkorganisatie.

De European Work Organisation Network³⁷ (EWON) identificeerde de volgende thema's voor overleg en ontwikkeling waarbij beleidsmakers en sociale partners betrokken zijn:

- een klimaat creëren van besef en bezorgdheid onder beleidsmakers en sociale partners via een pro-actief en multilateraal programma voor overleg, disseminatie en uitwisseling van ervaringen;
- genereren en verspreiden van onderzoeksresultaten met betrekking tot:
 - de voordelen van nieuwe vormen van arbeidsorganisatie;
 - de convergentie tussen competitiviteit, tewerkstelling en kwaliteit van de arbeid;
 - het ontwikkelen van effectieve vormen van interventie om dialoog, creativiteit, betrokkenheid en teamwerk te stimuleren en monotoon, ongezond en repetitief werk te beperken;
- capaciteit opbouwen in de zin van een breed aanbod van organisaties helpen hun kennis en mogelijkheden om organisatievernieuwing te animeren en te ondersteunen;
- de regels, prioriteiten en procedures van het Europees Sociaal Fonds hervormen om meer projecten aan te moedigen die over heel de organisatie ondersteuning geven bij verandering in plaats van individuele opleiding;³⁸
- uitwerken en implementeren van 'fast-track' strategieën om organisatievernieuwing te ondersteunen.

Volgens de OECD heeft overheidsbeleid betreffende organisatievernieuwing twee belangrijke doelstellingen³⁹:

- 1 "to stimulate the adoption of organisational strategies that foster knowledge generation and innovation and which underlie productivity and employment growth";
2. "to provide support for workers in a changing environment".

³⁷ Thema's geciteerd in 'Adaptability and Adjustment to Change in the Workplace', background Paper prepared by the National Centre for Partnership and Performance and the European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions in conjunction with the Department of Enterprise, Trade and Employment, EU-Presidency Conference, February 26-27 2004, Dublin Castle, Ireland.

Hun website: http://europa.eu.int/comm/employment_social/soc-dial/workorg/ewon/index_en.htm

Opzet van het network: "The European Commission has established the European Work Organisation Network (EWON) in order to foster competitiveness, employment and quality of working life. Organisational innovation is of key importance to enhance the capability of enterprises to adapt, manage and anticipate the changes in a fast-moving environment.". Het network is echter niet meer actief.

³⁸ In bijlage 1 wordt een overzicht gegeven van enkele ESF-inspanningen terzake.

³⁹ OECD 'Industrial Competitiveness in the Knowledge-Based Economy – The New Role of Governments – Conference Proceedings' (1997), Betcherman G. & Chaykowski J. 'The changing workplace: Challenges for Public Policy' (1996) en Nyhom J. & Torstenen P., 'Policies Facilitating Organisational and Managerial Change' (OECD Conference on Changing Workplace Strategies: achieving Better Outcomes for Enterprises, Workers and Society' 1996).

Drie belangrijke beleidsdomeinen van dit beleid zijn volgens de OECD⁴⁰:

1. *“fostering the adoption of “innovative workplaces” by individual companies”;*
2. *“enhancing the development of human capital”;*
3. *“reforming framework conditions to maximise the incentives to introduce new forms of work organisation and to minimise the obstacles”.*

Hoewel de overheid op het niveau van de regio's en de lidstaten een belangrijke rol te spelen heeft, moeten we toch ook kijken naar het Europese niveau. Europa zou een kader kunnen ontwikkelen waardoor activiteiten op het nationale niveau worden bewerkstelligd. Maar ondanks het al in 1997 gepubliceerde groenboek *'Partnership for a New Organisation of Work'* wacht Europa nog een grote opdracht om het volledige potentieel van nieuwe vormen van werkorganisatie te realiseren.

Enkele illustraties⁴¹:

- Uitgezonderd een aantal specifieke issues als arbeidstijd en telewerk, wordt arbeidsorganisatie als zodanig niet echt behandeld in *the “European Employment Strategy”*.
- Het Europees Sociaal Fonds is zelden een effectieve bron voor het ondersteunen van nieuwe vormen van arbeidsorganisatie⁴².
- Europa mist een kennismanagementsysteem over arbeidsorganisatie. Iedereen is continu verplicht opnieuw het wiel uit te vinden.

Overheden beschikken over verschillende beleidsinstrumenten. Welke ze kiezen hangt af van het **sturingsmodel** waarvoor ze opteren. Zo maakt men in de bestuurskunde een onderscheid tussen het communicatieve, economische en juridische sturingsmodel⁴³.

Het kenmerkende voor het communicatieve sturingsmodel is dat de overheid via het overdragen van informatie het gedrag van de burgers wil wijzigen, door de kennis of de waardering van bepaalde keuzemogelijkheden.

Uit onderzoek blijkt duidelijk dat de zeer beperkte kennis van nieuwe vormen van werkorganisatie vaak een belangrijke remmende factor is voor het introduceren ervan⁴⁴. Hier liggen bijgevolg heel wat mogelijkheden; mogelijkheden die tot dusver vaak, zowel op Europees (cfr. supra) als op nationaal of regionaal niveau, weinig benut werden.

Het kenmerkende van het economische sturingsmodel is dat men specifieke voor- en nadelen van keuzemogelijkheden tracht te wijzigen door de (financiële) consequenties van de alternatieven te veranderen. Het gaat hier dan concreet om subsidies en/of heffingen. Waar heffingen of belastingen de repressieve vorm van economische sturing uitmaken, zijn subsidies de sti-

⁴⁰ OECD *'Technology, Productivity, and Job Creation – Best Policy Practices'* (1998)

⁴¹ Zie Totterdill, Peter *Developing new forms of organisation: the role of the main actors*. Paper from the Work Institute, oktober 2002.

⁴² Zie ook in bijlage 1: ESF en stimulansen voor organisatievernieuwing.

⁴³ Bressers, T.A. (1993) *Beleidsinstrumenten bestuurskundig beschouwd*. Van Gorcum, Assen/Maastricht.

⁴⁴ Zie o.a. Business Decisions Limited. *New forms of Work Organisation: The Obstacles to Wider Diffusion*. Final report to European Commission, DG Employment and Social Affairs, October 2002.

mulerende vorm. Een stimulerend beleid moedigt bedrijven en organisaties aan om nieuwe vormen van arbeidsorganisatie in te voeren of uit te proberen. Dat gebeurt meestal door projectsubsidies en bijdragen in de financiële kosten van bijvoorbeeld het inhuren van onderzoekers of consultants. Men dient hier echter steeds oog te hebben voor een mogelijk 'deadweighteffect'. Men moet met andere woorden trachten te vermijden uitsluitend of voornamelijk die bedrijven en organisaties te ondersteunen die zonder de steun ook de stap zouden gezet hebben.

In het juridische sturingsmodel kan er een onderscheid gemaakt worden tussen overeenkomsten (contracten, convenanten) enerzijds en geboden en verboden anderzijds. Geboden en verboden zijn gedragsnormen die door de overheid eenzijdig aan de burger worden opgelegd en die de burger verplicht moet naleven. Bij overeenkomsten gaat het echter om een vrijwillig aangegane juridische verbinding van wederzijdse rechten en plichten. Deze materie leent zich niet tot verboden en geboden, op geen enkel bestuursniveau, maar des te meer tot overleg (zie o.a. voor Vlaanderen: Pact van Vilvoorde).

Tabel: beleidsinstrumenten afhankelijk van sturingsmodel en type

	stimulerend	repressief
communicatief	voorlichting	propaganda
economisch	subsidie	heffing
juridisch	overeenkomst	gebod, verbod

Wat de Vlaamse overheid op dit ogenblik concreet doet op dit vlak, onderzoeken we in deel 3 van dit informatiedossier.

2.4. De rol van de sociale partners

Het is duidelijk dat doorgedreven organisatievernieuwing niet zal bereikt worden door middel van enkele eenvoudige beleidsmaatregelen. Het stelt heel onze maatschappij, van individu tot instellingen, voor grote uitdagingen. Ook de sociale partners lijken hier een belangrijke rol te kunnen spelen.

Totterdill⁴⁵ omschrijft de uitdagingen waar de maatschappij vandaag voor staat als volgt:

1. Voor het individu: op zoek gaan naar mogelijkheden om de technische en niet-technische vaardigheden te ontwikkelen die geassocieerd zijn met nieuwe vormen van arbeidsorganisatie.

⁴⁵ Zie Totterdill, Peter *Developing new forms of organisation: the role of the main actors*. Paper from the Work Institute, oktober 2002, p.16.

2. Voor werkgevers en werknemers: accepteren dat verandering en vernieuwing onvermijdbaar zijn en rommelige en onzekere aspecten vertonen die heel wat leren en experimenteren vragen. Het biedt immers ook heel wat perspectief voor win-win resultaten.
3. Voor vakbonden en werkgeversorganisaties: hun rol verbreden als proactieve, kennisrijke bronnen van het aanmoedigen en ondersteunen van organisatievernieuwing.
4. Voor intermediaire instituten (universiteiten, onderzoekscentra, regionale ontwikkelingsagentschappen en bedrijfsadviesorganisaties): capaciteit en expertise ontwikkelen op het vlak van arbeidsorganisaties en een proactieve rol spelen in het verspreiden van kennis door het opzetten van nieuwe middelen en het opbouwen van netwerken.

De rol van sociale partners inzake innovatie komt uitgebreid aan bod in de studie “Industrial relations as a key of strenghtening innovation in Europe”⁴⁶ die het HIVA-KUleuven heeft uitgevoerd in opdracht van de Europese Commissie. Deze studie gaat dieper in op de voornaamste componenten van innovatie-vriendelijke industriële relaties. Ze onderzoekt ook in de verschillende Europese landen, hoe de verschillende stijlen of types van industriële relaties een verschillende impact hebben op het vlak van innovatie.

De auteur besluit dat er nog een lange weg te gaan is en ziet drie belangrijke taken weggelegd voor de sociale partners:

1. “raising awareness”
2. “boosting high-involvement work practices”
3. “ investigation and evaluation of existing structural links”

Hiebij zijn de volgende leidprincipes noodzakelijk: (1) partnerschap, (2) transnationaal wederzijds leren en (3) wederzijdse interesse tussen het veld van industriële relaties en het veld van innovatie.

⁴⁶ Van Gyes, G. *Industrial relations as a key to strengthening innovation in Europe* Innovation papers No 36, European Commission, Directorate-General for Enterprise, Luxembourg, 2003. Van Gyes, G. & Heron, L. *Bridges to the future Industrial relations as a key to strengthening innovation*, 2002.

Tabel: Tasks of industrial relations actors in strengthening the policy efforts⁴⁷

Theme	Social Partners	Trade Unions	(Innovation) Policy makers
Raising awareness	<ul style="list-style-type: none"> • Campaigns to raise awareness of industrial relations actors at company level • Programmes for employees within business innovation networks 	<ul style="list-style-type: none"> • Campaigns to stimulate workers' awareness and acceptance of innovations 	<ul style="list-style-type: none"> • Involving social partners in planning innovation policies • Mainstreaming initiatives taken by social partners
Dissemination high involvement practices	<ol style="list-style-type: none"> 1. Set up research, training, networks, consulting, funding 	<ul style="list-style-type: none"> • Explore the win-win situations of partnership 	<ul style="list-style-type: none"> • Support programmes social partners
Investigating and evaluation of existing structural links	<ul style="list-style-type: none"> • Assess the current legal procedures on information and consultation of employees on their contribution to innovation processes at company level • Enhance the management efforts of vocational training • Strengthen the involvement in regional innovation strategies • Make appraisals of collective bargaining outcomes more sensitive to innovation 		

Een concreet voorbeeld in Vlaanderen van initiatief van de sociale partners in verband met innovatie is het gezamenlijke standpunt dat de SERV-partners in 1999 innamen naar aanleiding van het presenteren van de resultaten van de eerste TOA-screening door STV⁴⁸ (zie bijlage 2).

Een ander concreet voorbeeld van 'gezamenlijke actie' van sociale partners, maar dan op sectoraal en bedrijfsniveau, zat in de 'sliptstream' van het debat rond technology assessment. Zo werd op de derde European Conference on Technology Assessment (Kopenhagen 1992) een bijzondere werksessie gehouden waar concrete projecten in de Duitse metaalverwerkende industrie en de Deense kledingsindustrie werden besproken waarbij organisatie-innovatie en technologische innovatie op een geïntegreerde wijze werden doorgevoerd⁴⁹. Toch is dergelijk gezamenlijk optreden van de diverse sociale partners niet altijd even vanzelfsprekend.

⁴⁷ Van Gyes, G. *Industrial relations as a key to strengthening innovation in Europe*

Innovation papers No 36, European Commission, Directorate-General for Enterprise, Luxembourg, 2003, p. 91.

⁴⁸ *Innoveren: meer dan technologie alleen. Standpunt van de SERV-partners m.b.t. het STV-onderzoek: Organisatievernieuwing op maat. Stand van zaken in de Vlaamse industrie.* 15 april 1999 (volledige tekst opgenomen in bijlage 4)

⁴⁹ Berckmans Paul. *Documentatiemap Worksession Technology, People and Organisation : a new concept for work and producing.* ECTA III, Copenhagen, 1992

Het is evenmin evident dat organisatievernieuwing een aandachtspunt is op de agenda van de individuele sociale partners, zowel bij werkgeversorganisaties als bij vakbonden. Ook hier is al een lange weg afgelegd waarbij stimulerend werd opgetreden vanuit de Europese Commissie, bijvoorbeeld specifiek naar vakbonden. In 1988 organiseerde de EC een tweedaagse conferentie in Brussel over de samenwerking tussen vakbonden en universiteiten rond onderzoek naar technologische innovatie en de impact op arbeid⁵⁰. Als één van de weinige paritaire initiatieven kreeg STV hier een forum om zich aan een internationaal publiek voor te stellen⁵¹. Als gevolg van deze Europese conferentie werden een reeks nationale congressen georganiseerd in diverse Europese lidstaten: Denemarken (Aalborg 1988), Italië (Rome 1989), Frankrijk (Parijs 1989)⁵², Groot-Brittannië (Manchester 1989), Duitsland (Dortmund 1990)⁵³, Ierland (Dublin 1990)⁵⁴, Griekenland (Athene 1990), België (Brussel 1991)⁵⁵, Spanje (Madrid 1992), Nederland (Nunspeet 1993)⁵⁶, Portugal (Lissabon 1993), Zweden (Kalmar 1997).

Deze conferenties hebben zonder twijfel bijgedragen tot het inzicht bij vakbonden dat naast de klassieke loon- en arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden ook kwaliteit van de arbeid en organisatie-innovatie belangrijke syndicale thema's zijn.

In het algemeen valt op dat wanneer suggesties of aanbevelingen naar de overheid gedaan worden betreffende het stimuleren van organisatie-innovatie de sociale partners vaak in één adem genoemd worden met de overheid. Ook zijn er in het buitenland heel wat initiatieven waar de sociale partners en de overheid samengewerkt hebben in programma's op het gebied van organisatie-innovatie of waar zij eigen initiatieven hebben ontwikkeld (zie deel 4).

2.5. Enkele slotbemerkingen

- Het discours rond organisatievernieuwing en de rol van de overheid is vaak zeer vaag, "missionerend", breed accepteerbaar, consensusgericht, maar weinig concreet.
- Er is meer aandacht voor organisatievernieuwing op beleidsvlak dan vroeger. Dit mondt echter slechts in beperkte mate uit in concrete beleidsacties. Ook bij het ondersteunen of stimuleren van de (Europese, nationale en regionale) overheden, blijkt de kloof tussen discours en praktijk groot.

⁵⁰ Andreassen, L.E. (Ed.). *Recherche commune entre syndicats et universités sur la société technologique de demain. Compte rendu de la conférence 15-16 juin 1987 – Bruxelles*. EUR 11706, Luxembourg, 1988, 155p.

⁵¹ Berckmans Paul. *Syndicats et recherche technologique en Belgique – Trois ans d'expérience de la Stichting Technologie Vlaanderen (S.T.V.)*; in: ANDREASEN, L.E.: *ibid.* p. 67-79.

⁵² Chouraqui Alain réd.). *La Coopération Syndicats-Recherche en Europe*. Presses du CNRS, Paris, 1991, 478p.

⁵³ *Brücken zwischen Wissenschaft und Arbeitswelt*. Hans-Böckler-Stiftung (Hg), Dortmund, 1991, 146p.

⁵⁴ *Learning Together*. Irish Congress of Trade Unions, Dublin, 1990, 48p.

⁵⁵ Berckmans P., Ramioul M., Valenduc G., Vendramin P. (Red.) : *Vakbond en Onderzoek. Verslagboek van het Belgische congres Samenwerking Vakbond-Universiteit-Wetenschap*, Brussel, 1991, 246p.

⁵⁶ Luttkolt H.W., Schilstra K.M.: *Nationale conferentie Onderzoekssamenwerking tussen vakbeweging, universiteiten en andere onderzoeksinstituten*. VSNU, Utrecht, 1994, 165p.

- De verhoogde aandacht voor organisatie-innovatie lijkt de laatste jaren wat geluwd. Enkel in het vrij recente debat rond het innovatiebeleid van de derde generatie, steekt het terug de kop op.
- Toch mag men ook niet uit het oog verliezen dat overheidsbeleid dat als dusdanig niet specifiek gericht is op het stimuleren van organisatievernieuwing wel grote impact kan hebben op organisatievernieuwing. Zo kunnen kostenbesparende of kwaliteitsverhogende maatregelen belangrijke gevolgen hebben op de arbeidsorganisatie (vb. fusiebeweging in ziekenhuizen).
- Soms wordt organisatievernieuwing als een belangrijke aanvulling gezien van technologische innovatie of van product- en procesinnovatie. Daarom wordt vaak gefocust op kennisintensieve bedrijven. Organizatievernieuwing is echter van belang voor alle lagen van de economie. Al kan het nodig zijn verschillende strategieën te gebruiken om ze te stimuleren.
- De overheid zelf kan ook een signaalfunctie geven, door in haar eigen organisatie aandacht voor organisatie-innovatie te hebben, door het “goede voorbeeld” te geven.

3. Het Vlaamse beleid

De Europese en internationale ontwikkeling wat betreft aandacht voor organisatie-innovatie is natuurlijk niet aan Vlaanderen voorbij gegaan⁵⁷. In eerste instantie kijken we waar er reeds aandacht is geweest voor organisatie-innovatie. We beperken ons hier tot enkele initiatieven waar de Vlaamse overheid⁵⁸ optrad als (mede-)initiatiefnemer of waarbij ze betrokken was en die het proces van organisatie-innovatie op termijn zouden kunnen faciliteren. Deze initiatieven hebben niet altijd rechtstreekse impact op organisatievernieuwing in de bedrijven, maar zijn wel kanalen waarlangs het beleid en de sociale partners stimulerend kunnen optreden. Vervolgens wordt meer in detail ingegaan op de huidige aanknopingspunten in de beleidsnota's van de Vlaamse Regering met betrekking tot het stimuleren van organisatie-innovatie.

3.1. Aandacht voor organisatie-innovatie in Vlaams beleid

Reeds eerder (cf. supra) kwam naar voor dat organisatievernieuwing zelden als dusdanig doorgevoerd, dan wel gepromoot wordt. Het kadert altijd in een logica, een ruimere doelstelling; gaande van kosten besparen, de concurrentiepositie van het betrokken bedrijf versterken tot het welzijn van het personeel verhogen. In het kader van dit onderzoek hebben wij ervoor geopteerd organisatie-innovatie te benaderen vanuit de volgende 5 invalshoeken:

1. het innovatiebeleid
2. stress en welzijn op het werk
3. de zorg voor competenties en levenslang leren
4. het industrieel beleid
5. de groeiende aandacht voor oudere werknemers

De aandacht voor organisatie-innovatie is in het Vlaamse beleid tot op heden steeds vrij beperkt gebleven. Toch zijn er vanuit elk van de invalshoeken ook in Vlaanderen initiatieven genomen waarbij men specifiek aandacht had voor organisatieverandering of –vernieuwing.

Een eerste invalshoek is die van het **innovatiebeleid**. Lange tijd ging het hier om een technologie-push benadering. Maar langzaam evolueert alleszins het discours naar een innovatie-

⁵⁷ In vroegere STV-publicaties worden aanzetten gegeven tot beschrijving van de aandacht die voor arbeidsorganisatorische verandering in Vlaanderen werd ontwikkeld, meer specifiek in het verlengde van het technologie-debat. Zie o.a.:

Berckmans Paul: Voorwoord. In: Albertijn Michel, Baisier Leen, Wijgaerts Dany. *Informatie en overleg bij technologie-introducties*. Deel 1: Onderzoeksrapport. STV, Brussel, mei 1987, p. III-VIII

Berckmans Paul: Inleiding. In: Delagrange Hendrik. *Bedrijfs- en arbeidsorganisatorische innovaties in de Vlaamse industrie*. STV-Innovatie & Arbeid, Brussel, 1999, p. 17-27

Berckmans Paul, Ramioul Monique, Valenduc Gérard en Vendramin Patricia: *Vakbond en Onderzoek*. STV/FTU, 1991, 246 p.

⁵⁸ We gaan hier niet in op de initiatieven die door de Federale overheid werden genomen en die vanzelfsprekend ook een belangrijke rol spelen in dit thema, zoals de Wet van 4 augustus 1996 betreffende het welzijn van de werknemers bij de uitvoering van hun werk (B.S. 19.9.1996); of CAO NR. 72 betreffende het beleid ter voorkoming van stress (30 maart 1999). In bijlage 3 vindt u een korte bespreking van de Waalse situatie.

beleid van de tweede en derde generatie. Zo erkent men nu algemeen dat niet enkel technologische innovatie van belang is maar ook organisatie-innovatie.

Ook vanuit de toenemende bezorgdheid voor het **welzijn van de werknemers**, de tweede onderzochte invalshoek, is er een stijgende belangstelling voor organisatieveranderingen. Men erkent steeds meer dat het niet (uitsluitend) gaat om een individuele problematiek en verantwoordelijkheid; maar dat er ook in de arbeidsorganisatie sleutels liggen om het werk werkbaar te houden, o.a. door aandacht te hebben voor de leermogelijkheden van de werknemers.

Zo komen we, bij de derde invalshoek, de zorg voor **competentie-ontwikkeling en levenslang leren**. Dit is een problematiek die in Vlaanderen behoorlijk veel aandacht krijgt, maar waar Vlaanderen dan ook voor een grote uitdaging staat, gezien haar slechte cijfers op dit vlak bij Europese vergelijkingen. De link met organisatie-innovatie is hier vrij evident, denk maar aan initiatieven inzake het informeel leren en het leren op de werkplek, maar ook inzake flexibele systemen om werknemers de mogelijkheid te geven buiten hun werkomgeving een opleiding te volgen.

Ook zijn er in het kader van **industriële beleid** reeds initiatieven genomen, denken we hierbij bijvoorbeeld aan de Ronde Tafel over de automobiellindustrie van enkele jaren geleden, waar expliciet aandacht was voor organisatie-innovatie. Hier werd beklemtoond dat Vlaanderen niet enkel kan concurreren op basis van (loon-)kosten, maar ook moet investeren in technologische innovatie, in kennis en ook in organisatieverandering.

Een laatste invalshoek, die we bespreken is deze van de kansengroepen en meer bepaald de aandacht voor de **oudere werknemers** of anders gesteld het leeftijdsbewust personeelbeleid waarbij ook organisatie-innovatie een belangrijk aandachtspunt is.

We beperken ons hier tot deze vijf invalshoeken, hetgeen niet betekent dat er vanuit andere domeinen geen enkele aandacht of interesse zou zijn voor organisatieverandering. Zo wordt bijvoorbeeld in de recent ingevoerde ReguleringsImpact Analyse (RIA)⁵⁹ expliciet gevraagd bij nieuwe Vlaamse regelgeving een analyse van de effecten te maken waaronder de verwachte veranderingen in de arbeidsorganisatie en de productieprocessen⁶⁰.

Ook laten we hier de organisatieveranderingen die de Vlaamse overheid in haar eigen organisatie doorvoert buiten beschouwing, ondanks het feit dat reeds zeer interessante en vernieuwende initiatieven genomen zijn⁶¹. We focussen op het overheidsbeleid ten aanzien van organisatievernieuwing binnen bedrijven en organisaties (die geen deel uitmaken van de overheid).

⁵⁹ Vanaf 1 januari 2005 is een RIA verplicht voor alle regelgeving die een regelgevend effect heeft op de burger, het bedrijfsleven of non-profit organisaties.

⁶⁰ Kenniscel Wetsmatiging. Handleiding: Richtlijnen voor de opmaak van een ReguleringsImpactAnalyse, januari 2005, p. 20. zie ook: www.vlaanderen.be/wetsmatiging

⁶¹ Zie Kenniscel Anders Werken. *Beter Anders werken.*, januari 2005 en www.vlaanderen.be/anderswerken

3.1.1 Invalshoek: innovatiebeleid

Paul Breyne, gouverneur van West-Vlaanderen schetst de evolutie in Vlaanderen als volgt: *“Het Vlaamse innovatiebeleid is ontstaan door de DIRV-actie eind jaren '80. In dezelfde periode zijn ook een aantal administratieve eenheden opgericht: de GIMV, het IWT, VITO, IMEC. In grote mate ondersteunen zij het innovatiebeleid van de eerste generatie. Veel middelen worden gestopt in de ontwikkeling van kennis, bij voorkeur van wereldkwaliteit. De hypothese dat dit zou leiden tot welvaart en welzijn in Vlaanderen was inherent aanwezig.*

Eind jaren '90 werd een eerste aanzet gegeven tot een tweede-generatiebeleid. Het innovatiedecreet is hiervan de juridische onderbouw. Naast steun aan onderzoek worden heel wat nieuwe beleidsinstrumenten ontplooid: ondersteuning van interfacediensten aan de universiteiten, het beleid inzake Vlaamse innovatiesamenwerkingsverbanden, het HOBU-fonds, de mogelijkheid van het toekennen van achtergestelde leningen, integratie van Duurzaamheidsoverwegingen (DTO-criteria). Hoewel nog verre van volledig ontplooid, zijn er toch reeds signalen aanwezig van de reële ontwikkeling van een tweede-generatiebeleid. Dit werk is zeker nog niet af.

Verder komt nu ook het derde-generatiebeleid stilaan op de politieke agenda. Het Innovatiepact, het Pact van Vilvoorde, de agenda van Ondernemingsconferentie, alle stellen zij innovatie als een centraal thema. De uitdaging is dan ook groot. Enerzijds is er de behoefte aan afstemming tussen de verschillende beleidsobjectieven. Innovatie moet geïntegreerd worden in de andere beleidsdomeinen wil Vlaanderen de doelstelling van Lissabon realiseren. Anderzijds moet ook de uitdaging van het innovatiebeleid verruimd worden. Niet alleen economische beleidsdomeinen kunnen hier domineren. Ook sociale en ecologische doelstellingen moeten centraal staan⁶².

Concreet wordt ook het belang van organisatie-innovatie, ook door het beleid, steeds meer erkend. Zo staat in de synthesesetext van de Vlaamse ondernemingsconferentie, als vierde spoor waarop men concrete maatregelen wil enten om de Vlaamse economie te ondersteunen: “het innoveren van het economisch weefsel via creativiteit en product-, proces-, en organisatorische innovatie”.

Ook het belang dat in het politieke discours wordt gehecht aan het ontwikkelen van competenties (onder meer via de EVC's), aan levenslang leren, aan 'de' informatiemaatschappij (zie verder) is een uiting van het besef dat het verder ontwikkelen van welvaart niet louter een kwestie is van technologische innovatie.

Concrete acties of maatregelen met betrekking tot organisatie-innovatie zijn tot dusver echter zeldzaam. Het beleid erkent ook dat dit niet evident is. Zo luidde één van de acht beleidspriori-

⁶² Uit: *Innovatie in West-Vlaams perspectief* (een actuele stand van zaken). Rede door Paul Breyne, Gouverneur van West-Vlaanderen uitgesproken in de provincieraad van 5 oktober 2004.

teiten in de gezamenlijke beleidsnota 2000-2004 van de Vlaamse minister van Onderwijs en Vorming, en de Vlaamse minister van Financiën en Begroting, Ruimtelijke Ordening, Wetenschappen en Technologische Innovatie: "... ondersteuning van de technologische innovatie in het Vlaamse bedrijfsleven. Centraal staat hierbij de ondersteuning door de overheid van de technologische innovatie in de bedrijven. (...) Het ingrijpen in andere innovatie-elementen (zoals nieuwe managementtechnieken e.d.) ligt veel moeilijker"⁶³.

Zonder volledig te willen zijn of er diep op te willen ingaan, zetten we hier enkele initiatieven op een rij waarbij, vanuit de invalshoek van technologische innovatie of innovatiebeleid als zodanig, aandacht is voor organisatorische aspecten of gevolgen.

3.1.1.1 STV- Innovatie & Arbeid

In het kielzog van het DIRV-beleid in 1983 werd de Stichting Technologie Vlaanderen opgericht door de toenmalige Vlaamse Executieve. Operationeel sinds 1984, in 1999 omgevormd tot STV-Innovatie & Arbeid, heeft STV als opdracht zich te richten op onderzoek naar de samenhang tussen technologische en organisatorische innovatie en de veranderende rol hierin van arbeid. STV-Innovatie & Arbeid wordt beheerd door de sociale partners (binnen de SERV) en gefinancierd door de Vlaamse overheid.

Ook binnen het Steunpunt Ondernemerschap, Ondernemingen en Innovatie (Steunpunt OO&I) en VIONA zijn er onderzoeksprojecten met organisatie-innovatie als onderwerp (o.a. PASO-project). STV-Innovatie & Arbeid is evenwel de enige instelling waar onderzoek naar organisatievernieuwing echt tot de basisopdracht behoort⁶⁴.

3.1.1.2 IWT

Het IWT wordt door de overheid gezien als het centrale loket voor innovatie. Het is een autonome overheidsinstelling voor ondersteuning van de industriële O&O (onderzoek en ontwikkeling) in Vlaanderen.

De middelen (ongeveer 200 miljoen € jaarlijks) worden dan ook bijna uitsluitend benut voor de financiering van technologische innovatieprojecten⁶⁵. Toch pleit het IWT in haar aanbevelingen voor het innovatiebeleid van de nieuwe Vlaamse regering (in 2004) voor: "de verruiming van het 'technologisch innovatiebeleid' tot een innovatiebeleid gericht op de ondersteuning van kennisontwikkeling en kennisverspreiding (inclusief de niet-technologisch aspecten)" (p.7). Dit komt onder andere tot uiting bij het specifieke steunkanaal SBO (Strategisch BasisOnderzoek). SBO heeft de bedoeling om "strategisch belangrijke kennis te ontwikkelen met ruime economische of maatschappelijke toepassingsmogelijkheden. De projecten worden dan ook

⁶³ Gebaseerd op: Vervliet Greta. *Wetenschap, Technologie en Innovatie. Speurgids 2004*. Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap, Administratie Wetenschap en Innovatie, 2004, 288p.

⁶⁴ Voor een overzicht van de activiteiten zie: jaarverslagen STV-Innovatie & Arbeid en de website www.serv.be

⁶⁵ Gegevens gebaseerd op: *IWT Activiteitenverslag 2003. Wie innoveert die wint*. Brussel, 2004, 159p.

geselecteerd op zowel hun wetenschappelijke kwaliteit als op hun maatschappelijk en/of economische strategische relevantie.” (p.28). Vanaf 2004 wordt het SBO-steunkanaal ook verruimd tot het menswetenschappelijk basisonderzoek met een economische of maatschappelijke finaliteit (p.30).

Het nieuw opgerichte IBBT (Interdisciplinair Instituut voor BreedBand Technologie), waarover het IWT controle uitvoert, heeft ook niet alleen technologische ontwikkelingen als werkterrein maar ook het onderzoek naar de reglementaire en maatschappelijke aspecten van breedbandtoepassingen. Volgende onderzoeksthema's werden geselecteerd: e-gezondheid en ouderen, Mobiliteit en transport, Vlaanderen interactief, e-government.

Uit deze keuze blijkt dat zowel binnen SBO als binnen IBBT de hele ruime maatschappelijke context wordt bedoeld. Er lijkt op dit ogenblik meer aanknoping te zijn met het Technology Assesment-werkterrein van vIwTA dan dat er directe of indirecte stimulans van bedrijfsorganisatorische innovatie wordt beoogd. Nochtans wordt het overgrote deel van de IWT-middelen besteed aan bedrijfsgerichte technologische innovatie. Deze technologische innovaties zullen zonder twijfel in vele gevallen heel wat organisatorische impact veroorzaken of veronderstellen. In theorie dus voldoende aanknopingspunten om dit organisatorische aspect van innovatie bespreekbaar te maken. Zo heeft het IWT reeds heel wat geïnvesteerd in het opzetten van samenwerkingsverbanden, netwerken en excellentiepolen. Hoewel deze opgericht zijn vanuit het oogpunt van technologische innovatie, zijn ze interessante platformen om ook informatie uit te wisselen betreffende de vaak met technologische innovatie gepaard gaande organisatorische innovatie.

3.1.1.3 vIwTA

Zoals reeds aangehaald, het Vlaamse Wetenschaps- en Innovatiebeleid focust zich traditiegetrouw op de technologische component van innovatie. De laatste jaren is er iets meer aandacht gekomen voor de brede maatschappelijke context van technologische innovatie, zowel in het innovatiebeleid zelf als in de marge daarvan. De oprichting van het aan het Vlaamse Parlement verbonden vIwTA⁶⁶ is een illustratie van deze laatste beweging.

3.1.2 Invalshoek: welzijn op het werk – stress

In het Pact van Vilvoorde (2001) engageren de Vlaamse sociale partners en de Vlaamse overheid zich tot het realiseren van 21 doelstellingen tegen 2010. Doelstelling vier luidt als volgt: *“Dankzij een verhoging van de kwaliteit van de arbeid, de kwaliteit van de arbeidsorganisatie en de kwaliteit van de loopbaan, is in 2010 werkzaam worden en blijven voor iedereen aantrekkelijk. In 2010 ligt de werkbaarheidsgraad substantieel hoger”*. Er wordt dus vooropgesteld dat naast een verhoging van de werkzaamheidsgraad ook de werkbaarheidsgraad (de kwaliteit

⁶⁶ Voor info over opdrachte, projecten en activiteiten, zie: www.VIwTA.be

van de arbeid) substantieel hoger moet liggen. Hierbij legt men expliciet de link tussen de kwaliteit van de arbeidsorganisatie en kwaliteit van de arbeid (i.c. stress, welzijn op het werk).

Het is binnen de SERV dat – met financiële steun van de Vlaamse regering en het ESF - door STV-Innovatie & Arbeid een monitoringsysteem werd ontwikkeld om de evolutie in kwaliteit van de arbeid te meten. De zogenaamde nulmeting werd uitgevoerd in 2004 (bij 20.000 werkende Vlamingen, respons van bijna 61%) en leidde tot de creatie van de databank van de Vlaamse Werkbaarheidsmonitor⁶⁷.

3.1.3 Invalshoek: competenties – levenslang leren

In Accent op Talent wordt gepleit voor een grondige onderwijsvernieuwing, maar wordt ook de vraag gesteld: “Waarom zou het onderwijs de klemtoon leggen op het ontwikkelen van alle talenten, als de ondernemingen dat ook niet doen? Waarom zou het onderwijs jongeren motiveren tot levenslang leren, als de arbeidswereld hen daartoe de kans niet geeft?”

In Accent op Talent werd de arbeidswereld daarom opgeroepen er mee voor te zorgen dat levenslang en levensbreed leren een integraal onderdeel wordt van elke loopbaan. De maatschappij en de bedrijfs- en arbeidsorganisatie dienen talentontwikkeling meer centraal te stellen en ervoor te zorgen dat de volwassenen hun talenten maximaal kunnen ontplooiën, zo wordt gesteld. Ook wil men bedrijven en onderwijs meer structureel laten samenwerken.

Deze aanbevelingen staan duidelijk niet op zichzelf. Ze leunen aan bij internationale trends en lopen parallel met een aantal doelstellingen van het Pact van Vilvoorde, zoals een ruime verspreiding van levenslang en levensbreed leren en het erkennen van eerder en elders verworven competenties (EVC).

Bij EVC's gaat het om: “(...) het erkennen van competenties gelijk waar of gelijk hoe die door een individu zijn verworven. ‘Waar’ kan zijn op school, op de werkplek, tijdens maatschappelijke activiteiten, in het verenigingsleven, ‘Hoe’ kan zijn in een formele leercontext (dat is in een gestructureerde leercontext) of een non-formele leercontext (dat zijn andere activiteiten, zoals werken, via welke men ook leert)”⁶⁸. De SERV zal een belangrijke verantwoordelijkheid toebedeeld worden vanuit de Vlaamse regering, om dit systeem van EVC te operationaliseren.

⁶⁷ Bourdheaud'hui R., Janssens F. en Vanderhaeghe S. *Informatiedossier Vlaamse werkbaarheidsmonitor. Indicatoren voor de kwaliteit van de arbeid op de Vlaamse arbeidsmarkt 2004*. SERV-STV-Innovatie & Arbeid, 2004; Bourdheaud'hui R., Janssens F. en Vanderhaeghe S. *Samenvatting: Eerste resultaten nulmeting Vlaamse werkbaarheidsmonitor. Indicatoren voor de kwaliteit van de arbeid op de Vlaamse arbeidsmarkt 2004*. SERV-STV-Innovatie & Arbeid, 2004.

⁶⁸ Van Aerschot Leen: Aspecten van levenslang en levensbreed leren: erkennen van verworven competenties. In: SERV, *SERA 2005*. Brussel, 2005, p. 709-759.

In het kader van Accent op Talent zijn er, naar analogie van de voortrekkersscholen, ook vijftien voortrekkersbedrijven van start gegaan die goede praktijken ontwikkelen in het anders werken. Onder impuls van de Vlaamse Ondernemingsconferentie heeft het Vlaams agentschap van het Europees Sociaal Fonds hiervoor een oproep gedaan en de bedrijven geselecteerd. De bedrijven moeten vernieuwend werken aan talentontwikkeling in hun bedrijf, samenwerken met het onderwijs en bereid zijn als aquariumbedrijven te functioneren. De projecten lopen twee jaar en de bedrijven ontvangen een financiële tegemoetkoming van ESF.

Een ander project, dat op initiatief van minister Landuyt in het kader van Trivisi in 2002 werd gestart, kan hier ook vermeld worden, nl. Investors in People⁶⁹. Het internationale keurmerk "Investors in People" erkent organisaties waar opleiding op een systematische en gestructureerde wijze wordt aangepakt, met aandacht voor competentieontwikkeling bij de medewerkers. De Vlaamse overheid wenste dit label in de ruimere Vlaamse markt te introduceren. Het proefproject werd begin 2002 opgestart. Als dit een positieve evaluatie zou krijgen eind 2004, wou de overheid de licentie op het keurmerk voor lange termijn verwerven en het proces van kwaliteitsbewaking van het label voortzetten⁷⁰. De sociale partners adviseren, bij monde van de SERV, de overheid om zich niet te verbinden aan liP. Ze pleiten daarentegen voor de oprichting van een centraal aanspreek- en kennispunt binnen de Vlaamse overheid zodat de opgedane kennis en ervaring niet verloren gaan. Bedrijven die zelf wensen in te stappen in het liP-label kunnen er terecht⁷¹.

3.1.4 Invalshoek: industrieel beleid

Ook vanuit het oogpunt van industrieel beleid werd er in het verleden (sporadisch) reeds aandacht aan organisatie-innovatie of aspecten van arbeidsorganisatie besteed. Een voorbeeld hiervan is de beleidsnota 'Richtlijnen voor een geïntegreerd automobielbeleid'⁷² die naar aanleiding van de 'rondetafelconferentie automobiel' begin 2002 werd opgesteld.

De richtlijnen werden opgesteld door middel van een inventaris van de sterktes en zwaktes van de automobiellndustrie in België met betrekking tot een reeks competitieve factoren. Deze factoren werden door gesprekken met bevoorrechte getuigen (zowel management als werknemersvertegenwoordigers) in de resp. autoassemblagebedrijven geconcretiseerd. Aanvullend werden ten aanzien van deze competitieve factoren beleidssuggesties geïnventariseerd. Vervolgens werden deze suggesties afgetoetst bij alle sociale partners om op die manier het draagvlak voor de verschillende suggesties te bepalen en zo een beleidsvoorbereidende nota

⁶⁹ Zie ook in deel 4 fiche 17: Investors in People in Groot-Brittannië

⁷⁰ Zie evaluatierapport: Byens D. & B. Malfliet. *Pilootproject Investors in People in Vlaanderen*. Vlerick Management School, 2005.

⁷¹ SERV-nota aan het DB van 2 maart 2005 ter voorbereiding van VESOC-bespreking.

⁷² Van Hootegem, G. & R. Huys. Richtlijnen voor een geïntegreerd automobielbeleid. Beleidsnota na een rondvraag bij management en werknemersvertegenwoordigers van de Belgische autoassemblagevestigingen t.b.v. Dhr. Landuyt, Vlaams Minister van Tewerkstelling en Toerisme, jan-feb 2002.

te hebben die de betrokken actoren maximaal onderschrijven. Tussen de 12 factoren die de competitiviteit van de autoassemblagevestigingen beïnvloeden en waarover beleidssuggesties zijn geformuleerd vinden we expliciet arbeidsorganisatie en ook “kwalificatiepotentieel van werknemers” terug.

Zo staat er o.a.: *“Naast overwegingen inzake performantie kunnen nieuwe vormen van arbeidsorganisatie bijdragen tot de benutting en uitbreiding van kwalificaties van werknemers. ... (consensus)”*. En ook: *“Innovatie is niet enkel een zaak van technologische vernieuwing. Ook organisatorische innovaties zijn in het bijzonder in de autoassemblagenijverheid al van doorslaggevend belang gebleken. Het duurt echter lang vooraleer organisatorische innovaties een algemene verspreiding kennen binnen het bedrijfsleven. Onderzoek naar dit aspect van het innovatiegebeuren is zeker even belangrijk als technologisch onderzoek. Bovendien moet hierbij rekening gehouden worden met de eigen sociale en culturele omgeving en met de specifieke institutionele barrières die organisatorische innovaties kunnen belemmeren. (consensus).”*⁷³

3.1.5 Invalshoek: kansengroepen – oudere werknemers

Een erg actuele en ook vrij acute problematiek is deze van de vergrijzing. Deze problematiek heeft verregaande gevolgen op alle facetten van ons maatschappelijk bestel: de sociale zekerheid, de gezondheidszorg, de werkgelegenheid,

In het kader van Europese en Vlaamse afspraken (Europese Werkgelegenheidsstrategie-NAP, Strategie van Lissabon, Pact van Vilvoorde) heeft Vlaanderen zich geëngageerd om de globale activiteitsgraad en ook die van ouderen op te voeren. Wanneer het gaat om langer werken, langer “gezond” blijven, het werk werkbaar houden voor oudere werknemers, valt ook vaak “dat de arbeidsorganisatie dient aangepast te worden aan deze groeiende groep werknemers”. Concreet wordt dan vaak gedacht aan het hersamenstellen van takenpakketten die beter zijn aangepast aan leeftijd en competenties. Ook aan nieuwe rollen voor oudere werknemers wordt gedacht, bv. de begeleiding en coaching van nieuwe werknemers. Dit blijkt in de praktijk echter verre van vanzelfsprekend⁷⁴.

Op Vlaams niveau zijn er momenteel geen specifieke beleidsmaatregelen die zich richten op oudere werknemers en die aandacht hebben voor organisatie-innovatie. Wel is er binnen ESF uitdrukkelijke aandacht voor deze problematiek. Zo staat in de oproep 2004 voor experimenten en pilotprojecten (zwaartepunt 6 van het ESF doelstelling 3) te lezen: “ ... Daarnaast dient de beperkte deelname van ouderen op de arbeidsmarkt opgetrokken te worden onder meer door

⁷³ Ibid. p. 36

⁷⁴ Zie Baisier L. *Informatiedossier: De tewerkstelling van oudere werknemers. Ervaringen van Vlaamse HR-managers*, SERV-STV-Innovatie & arbeid, 2004

de inzet van nieuwe en innovatieve methodieken m.b.t. leeftijdsbewust personeelbeleid. Om meer mensen aan het werk te houden moet er ook gestreefd worden naar betere banen.”

Maar ook in projecten die reeds lopen is er aandacht voor de link tussen organisatie-innovatie en oudere werknemers, met name in het project “zilveren instrumenten en processen” van het LUC. Het voornaamste doel van dit project bestaat in het opzetten van diverse trajecten van organisatieontwikkeling vanuit de hoek van procesbegeleiding. Deze trajecten richten zich op het op gang brengen en verder uitbouwen van een leeftijdsbewust organiserenproces en personeelsbeleid in organisaties. Hierbij wordt de focus uitdrukkelijk gelegd op nieuwe praktijken, nieuwe gebruiken en gewoonten in organisaties. De onderzoekers stellen zelf: *“We verwachten dat de overheid in de nabije toekomst een regelgeving zal uitvaardigen om mensen langer aan de slag te houden. We willen daarom samen met de verschillende betrokken partijen in het bedrijf pro-actief op zoek gaan naar alternatieven of mogelijkheden die voor ieder waardevol en aanvaardbaar zijn”*. Er zijn vier pilootprojecten of trajecten van organisatieontwikkeling in het kader van dit project, nl. bij Umicore, Borealis, het stadsbestuur Hasselt en het Provinciebestuur Limburg. Ook wordt er een netwerk van trainers en adviseurs uitgebouwd die rond leeftijdsbewust personeelsbeleid in bedrijven aan de slag zijn. Op die manier streeft men ook een goede wisselwerking na tussen de universiteit en de bedrijfswereld. Het pas opgestarte ‘Ervaringfonds’ op federaal niveau zien ze als een hefboom die toelaat dat ook KMO’s gebruik kunnen maken van consultants, op een gesubsidieerde wijze of tegen verminderde kosten⁷⁵.

In het kader van ESF-zwaartepunt 1&2 (Inzetbaarheid), lanceerde het Vlaamse ESF-Agentschap begin 2005 een Oproep Proeftuinen Leerwerkbedrijven. Het experimenteren met nieuwe organisatie modellen voor het tewerkstellen van kansengroepen staat hier centraal⁷⁶.

3.1.6 Besluit

Duidelijk is dat er in Vlaanderen ook bij het beleid en de sociale partners een toenemende aandacht is voor het belang van organisatie-innovatie. Dit resulteert tot dusver echter nog voornamelijk in algemene engagementen, doelstellingen en pilootprojecten. Deze hebben nog niet geleid tot veel concrete beleidsmaatregelen.

Een aantal van de vermelde initiatieven hebben op zich ook weinig of geen rechtstreekse impact op organisatievernieuwing in de bedrijven, maar zijn wel ideale kanalen waarlangs het beleid en de sociale partners stimulerend kunnen optreden. Daarnaast zijn er andere overheidsinitiatieven die meer rechtstreeks op het bedrijfsleven zelf zijn georiënteerd, en die op indirecte wijze een impact kunnen hebben op organisatie-innovatie, zo bijvoorbeeld de projec-

⁷⁵ Zie de website van het project: www.ouderenenarbeid.be

⁷⁶ ESF-Agentschap vzw, VDAB-regie zwaartepunten 1&2. *ESF Doelstelling 3, Aanvraag voor bijstand 2005-2006, Oproep 8 februari 2005, Werkervaring: proeftuin leerwerkbedrijven.*

ten vanuit het ESF (o.a. Trivisi), of sommige deelprogramma's van het IWT. Opvallend is ook dat de sociale partners vaak mede-initiatiefnemer of betrokken zijn.

In het volgende stuk onderzoeken we in welke mate er in de recente beleidsnota's van de verschillende Vlaamse ministers aanknopingspunten zitten om organisatie-innovatie beleidsmatig te stimuleren. In deel 4 richten we dan onze blik op het buitenland om daar initiatieven te bekijken die als inspiratiebron voor Vlaanderen kunnen dienen.

3.2. Het huidig Vlaams beleid

Eerst wordt gekeken welke aandacht er aan (aspecten van) organisatie-innovatie wordt geschonken in het regeerakkoord 2004. Vervolgens worden de beleidsnota's onder de loep genomen. We beperken ons hier tot een globale analyse die we puntsgewijs formuleren. In bijlage 4 vindt u de tekstuele analyse met de concrete passages uit de nota's die betrekking hebben op (organisatie-)innovatie.

3.2.1 Het regeerakkoord 2004

In het Regeerakkoord 2004 van de Vlaamse Regering 2004-2009⁷⁷ is de topprioriteit: meer ondernemen, meer werkgelegenheid.

In algemene termen wordt gesteld dat innoveren méér is dan alleen investeren in technologische vernieuwing:

- “Economische groei was steeds verbonden met het vermogen te vernieuwen en te creëren. In de hedendaagse economie vormen informatie, kennis, innovatie, opleiding en vooral creativiteit de immateriële krachten achter groei.” (p.11)
- “Productinnovatie, ontwikkeling van nieuwe markten, vernieuwing van organisatorische processen, marketing en design zijn hierin cruciaal.” (p.12)

Onder het hoofdstuk Ondernemen wordt veel belang gehecht aan innoveren. De hiervoor geciteerde algemene bekommernissen worden niet vertaald in de concrete engagementen m.b.t. het innovatiebeleid.

Hier gaat het onder andere over het behouden van de rol van het IWT als uniek loket voor technologische innovatie en over het correct uitvoeren van het innovatiepact⁷⁸ (p.13). Op p.14 wordt nog wel gesteld: “In het innovatiebeleid besteden we de nodige aandacht aan niet-technologische facetten, zoals gebruikersaspecten en design.”

⁷⁷ Regeerakkoord 2004. *Vertrouwen geven, verantwoordelijkheid nemen. De ontplooiing van Vlamingen en Vlaanderen duurzaam bevorderen. Een zorgzame, lerende samenleving. Goed en doelmatig bestuur. Vlaamse Regering 2004-2009.* 85p.

⁷⁸ Het Innovatiepact is een verbintenis tussen de Vlaamse overheid, het Vlaamse bedrijfsleven en de Vlaamse onderzoekswereld om tegen 2010 de EU-norm te halen dat 3% van het BBP wordt besteed aan onderzoek en ontwikkeling.

Ook in de luiken met betrekking tot ondernemingsvriendelijk flankerend beleid (vanaf p.14) en specifieke maatregelen voor de verschillende sectoren (vanaf p.16) zijn geen maatregelen of beleidsintenties terug te vinden die enige stimulans suggereren naar organisatievernieuwing.

In het hoofdstuk 'Werkgelegenheid' (vanaf p.18) wordt verscheidene keren benadrukt dat de werkzaamheidsgraad moet verhogen. Eén keer wordt een verhoging van de werkbaarheidsgraad beoogd, met name door "enerzijds een betere combinatie arbeid, gezin, sociaal engagement en vrije tijd en anderzijds een langere beroepsloopbaan" (p.23). (Net de balans arbeid-gezin lijkt uit de nulmeting van de WBM de minst problematische van de vier werkbaarheidsindicatoren te zijn ...).

Ook wordt een meer mobiele arbeidsmarkt nagestreefd: "We maken het werken van op afstand (e-werken, thuiswerken en werken in satellietkantoren ...) gemakkelijker." (p.19). Er wordt echter niet aangegeven via welke maatregelen men dit wil bereiken.

In het hoofdstuk 'Investeren in onderwijs, elk talent zijn kansen geven' (p.37) wordt onder andere de herwaardering van TSO, BSO en KSO vooropgesteld. Hierbij wordt uitdrukkelijk verwezen naar de KBS-analyse Accent op Talent, maar enkel naar het onderwijs-luik daarvan en niet naar het even noodzakelijke complementaire arbeidsmarkt-luik.

3.2.2 Screening Beleidsnota's Vlaamse Regering 2004-2009

3.2.2.1 Beleidsnota Fientje Moerman, Vice-minister-president van de Vlaamse regering, Vlaams minister van Economie, Ondernemen, Wetenschap, Innovatie en Buitenlandse Handel

- Het hele innovatiebeleid wordt geplaatst in de context van Vlaanderen als *kenniseconomie* (een economie gebaseerd op kennisintensieve activiteiten). De rol van ICT daarin is cruciaal. Er wordt dan ook veel aandacht geschonken aan het verhogen van de internettoegang, breedbandtoegang, PC-penetratiegraad en de ontwikkeling van het IBBT.
- Er wordt gestreefd naar een geïntegreerd innovatiebeleid. Zonder het zo te noemen, wordt er gekozen voor een innovatiemodel van de zogenaamde derde generatie waarbij innovatie centraal staat in elk beleidsdomein. Er wordt in de tekst wel naar die beleidsdomeinen verwezen maar er worden geen concrete suggesties gedaan.
- Er wordt redelijk wat aandacht geschonken aan de maatschappelijke inbedding van technologie en wetenschap. Toch blijft de indruk bestaan dat een, weliswaar verzacht, model van technology-push domineert: éérst technologische ontwikkeling en dan onderzoek naar impact, vermijden van negatieve gevolgen. Het vraaggericht meesturen van innovatie wordt vernoemd, maar blijft in concrete voorstellen minimaal uitgewerkt. Toch is de algemene houding, dat innovatie veel meer is dan alleen maar technologische innovatie, prominent aanwezig.
- De noodzaak van arbeidsorganisatorische innovatie wordt tweemaal expliciet vermeld, maar ook hier gaat om een impact-benadering: wat is de impact van technologische ontwikkeling

op arbeidsorganisatie. In feite staat dit haaks op het concept 'derde generatie' omdat vanuit die optiek organisatorische verandering zélf als een innovatie-impuls zou moeten gezien worden.

3.2.2.2 Beleidsnota Frank Vandenbroucke, Vice-minister-president van de Vlaamse Regering, Vlaams minister van Werk, Onderwijs en Vorming. Beleidsnota Werk

- Het aspect "beter werken" vormt een integraal onderdeel van de beleidsvisie. Binnen dat 'beter werken' staan arbeidsorganisatorische veranderingen, het verhogen van de kwaliteit van de arbeid (door het terugdringen van werkstress) en het verhogen van competenties centraal. Er wordt in de beleidsnota overigens uitvoerig verwezen naar de Werkbaarheidsmonitor, het Competentiespel, en naar andere thema's waarover STV recent onderzoek deed (o.a. leeftijdsbewust personeelsbeleid, accent op talent).
- Alhoewel wordt erkend dat arbeidsorganisatorische innovatie een domein is waar het beleid moeilijk rechtstreeks vat op heeft, worden toch tal van stimulerende maatregelen gesuggereerd, hoofdzakelijk in de sfeer van competentieontwikkeling (o.m. via EVC) en stresspreventie.
- De beleidsnota legt veel nadruk op het belang van sociaal overleg (via SERV, VESOC, sectorconvenanten, enz.).
- De beleidsnota is erg ambitieus, er wordt gestreefd naar een beleid dat gebaseerd is op volgende kenmerken (p.118):
 - onderbouwd (met verwijzingen naar AWI, Steunpunt WAV, PASO, VIONA);
 - inclusief (alle mensen staan centraal, specifieke initiatieven voor kansengroepen);
 - pro-actief (betere samenwerking tussen onderwijs en arbeidsmarkt, o.a. via EVC);
 - geconcentreerd (VESOC,);
 - experimenteel (via zogenaamde proeftuinen).

3.2.2.3 Beleidsnota Frank Vandenbroucke, Vice-minister-president van de Vlaamse regering, Vlaams minister van Werk, Onderwijs en Vorming. Discussienota Onderwijs en Vorming

- Het is een bevestiging van de Accent op Talent analyse, toch wat het onderwijsluik ervan betreft.
- Er wordt sterk belang gehecht aan leermogelijkheden en ontwikkelingskansen doorheen het hele leven.

3.2.2.4 Andere beleidsnota's van de Vlaamse regering

- Bevorderen van competenties en sociaal overleg vormen de rode draad doorheen verschillende beleidsnota's.
- De voorstellen binnen het beleidsdomein Bestuurszaken kunnen gezien worden als een illustratie van hoe de overheid binnen haar eigen diensten organisatievernieuwing wil doorvoeren.

4. Buitenlandse initiatieven

In dit deel worden een aantal buitenlandse initiatieven waarbij de overheid zich als expliciet doel stelt organisatievernieuwing te stimuleren, nader onderzocht. Het gaat om zeer diverse programma's en initiatieven. Vanzelfsprekend zijn deze voorbeelden niet exhaustief, maar werden zij gekozen omdat enerzijds de link met organisatie-innovatie duidelijk is en ze anderzijds interessant lijken om lessen uit te trekken voor Vlaanderen.

De buitenlandse initiatieven vindt u allereerst terug in de 29 fiches waarin ze beknopt worden beschreven. Vervolgens worden een aantal van de programma's meer uitgebreid toegelicht. Hierbij wordt meer aandacht geschonken aan de concrete context, de aanleiding, de evaluatie,

4.1. Fiches

1. **Australië: The Best Practice Demonstration Programme**
2. **Denemarken: National Programme “Funds for the promotion of Better Working Lives and Increased Growth”**
3. **Denemarken: National Programme “Action Plan Against Monotonous Repetitive Work”**
4. **Duitsland: R&D programma “Arbeit und Technik”**
5. **Duitsland: Innovative Arbeitsgestaltung - Zukunft der Arbeit**
6. **Duitsland: programma “Production Technologies”**
7. **Duitsland: Forschung und Entwicklung für Innovatieve Arbeitsgestaltung und Dienstleistungen**
8. **Duitsland: INQA – Initiative Neue Qualität der Arbeit –Arbeitsprogramm 2004**
9. **Finland: National Work Place Development Programme TYKE**
10. **Finland: Well-Being at Work Programme**
11. **Finland: National Programme for Ageing Workers**
12. **Finland: Finnish National Productivity Programme**
13. **Finland: National Work Place Development Programme TYKES**
14. **Finland: VETO Programme**
15. **Frankrijk: De wet “Aubry” betreffende arbeidsduurverkorting en haar begeleidend programma**
16. **Groot-Brittannië: Partnership at Work Fund**
17. **Groot-Brittannië: Investors in People**
18. **Ierland: New Work Organisation Programme**
19. **Ierland: de oprichting van het National Centre for Partnership and Performance (NCP) onder het “social partnership agreement”; “Programme for Prosperity and Fairness”**
20. **Ierland: Enterprise Ireland**
21. **Nederland: Innovatieplatform**
22. **Noorwegen: Enterprise Development 2000**
23. **Noorwegen: Value Creation 2010**
24. **Nieuw-Zeeland: Future of Work -programma**
25. **Portugal: Programma “Innoveren en ontwikkelen”**
26. **Portugal: “Integrated Programme for Innovation Support” (PROINOV)**
27. **Singapore: SPRING**
28. **Zweden: Mensen technologie en organisatie (MTO)**
29. **Zweden: “Sustainable Work Systems and Health”**

1. Australië: The Best Practice Demonstration Programme	
geografische reikwijdte	Australië.
betrokken partners	Australische regering, het departement van industriële relaties in samenwerking met de "Australian Manufacturing Council".
doelstelling	<i>"to accelerate the introduction and dissemination of a workplace culture based on international practice"</i> .
focus	Het implementeren van best-practices.
invalshoek	Industrieel beleid.
inhoud	Het programma ondersteunde bedrijven <i>"to implement best practice reform in their workplace"</i> . De bedrijven kregen ondersteuning op voorwaarde dat ze de voordelen van de hervorming en de manier waarop zij het hadden aangepakt wilden tonen aan hun "peers", de hele industrie en de gemeenschap in zijn geheel. Men voorziet professioneel business- en marketingadvies en opleiding.
looptijd	1991-1996.
duur	5 jaar.
historiek	Het programma maakte deel uit van het <i>"Economic Statement: Building a Competitive Australia"</i> .
referenties	<i>Adaptability and Adjustment to Change in the Workplace</i> , background paper prepared by the National Centre for Partnership and Performance and the European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions in conjunction with the Department of Enterprise, Trade and Employment, EU-Presidency Conference, February 26-27 2004, Dublin Castle, Ireland.
evaluatie	Volgens referentie wordt algemeen erkend dat dit programma erin geslaagd is bedrijven aan te moedigen nieuwe "workplace practices" in te voeren. Het wordt beschouwd als een effectief model om verandering te stimuleren.

2. Denemarken: National Programme "Funds for the promotion of Better Working Lives and Increased Growth"	
geografische reikwijdte	Denemarken.
economische reikwijdte	KMO's met minder dan 250 werknemers in alle economische sectoren.
betrokken partners	Ministerie van Arbeid, maar Danish Technological Institute, Human Resources Development is de motiverende kracht en coördinator van het programma. Er wordt samengewerkt met verschillende bedrijven en vertegenwoordigers van het onderzoeksveld en uit het onderwijs, ook samenwerking met Europese onderzoekscentra en ADAPT-projecten in andere EU- landen.
doelstelling	Bedrijven inspireren/stimuleren om vernieuwingen te introduceren op het vlak van werkprocedures, het verbeteren van de arbeidsomstandigheden, het verhogen van de competitiviteit van de bedrijven en de verdere groei in het algemeen.
basis/uitgangspunt	De zwakke implementatie van moderne organisatiemethodes zoals het delen van verantwoordelijkheid, uitgebreide jobstructuren en werknemersontwikkeling, ondanks het feit dat in theorie hun waarde inzake competitiviteit en jobkwaliteit erkend wordt.
focus	Inzicht verwerven in bedrijfs- en arbeidsorganisatie met het oog op het verhogen van de productiviteit en het verbeteren van de arbeidsomstandigheden.

invalshoek	Gemeenschappelijke invalshoek van industrieel beleid en welzijn op het werk, ook gedeeltelijk competentie-ontwikkeling.
inhoud	Er kunnen projecten ingediend worden voor het verbeteren van de arbeidsvoorwaarden, het reduceren van gezondheidsrisico's en kwalificatie-gerelateerde uitsluiting van de arbeidsmarkt en ook rond het verbeteren van de flexibiliteit van de bedrijven en de ontwikkeling van mogelijkheden door het herverdelen van taken. Opleiding en maatregelen om samenwerking te bevorderen kunnen ook uitgewerkt worden (indien gewenst samen met een consultant). Hetgeen men beoogde was succesvolle innovatieve ontwikkelingsprojecten binnen een aantal bedrijven en het bekend maken van de resultaten en ervaringen via publicaties en andere vormen van communicatie.
looptijd	1995-1999 (laatste projecten beëindigd in 2001).
duur	4 jaar.
budget/financiën	14 miljoen € (cofinanciering van ADAPT, binnen Denemarken stuk gefinancierd door betrokken bedrijven, stuk door het Danish Agency for Development of Industry and Trade en een stuk door het Ministerie van Arbeid).
capaciteit	1500 toepassingen en 228 projecten werden goedgekeurd.
referenties	Brödner & Latniak, Sources of Innovation and Competitiveness: National Programmes Supporting the development of Work Organisation, 2002 Op de EWON-website "Dannish Project on Work Organisation": http://europa.eu.int/comm/employment_social/social/workorg/ewon/country_en.htm#DK Brödner & Latniak. Sources of innovation and competitiveness. National Programmes supporting the development of work organisation. In: <i>Concepts and transformation</i> , 8:2 (2003), 179-211.
evaluatie	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Programma had een duidelijk profiel bij het publiek en kon op de steun van de sociale partners rekenen. ▪ Er waren heel wat publicaties, maar ook conferenties, seminaries e.d. over heel het land georganiseerd. ▪ Programma is officieel geëvalueerd, resultaat: de meerderheid van de projecten speelde een positieve rol in de ontwikkeling van de deelnemende bedrijven. Vaak bleken verbeteringen op de werkvloer samen te vallen met een verhoging van de winst door het feit dat bedrijven vaak ongebruikte middelen (resources) gingen aanboren.
contact	Palle.Banke@teknologisk.dk Kaj.Olesen@teknologisk.dk

Opvallende elementen:

- Steun van sociale partners
- Uitgangspunt: zwakke implementatie van nieuwe organisatiemethodes ondanks het feit dat hun waarde erkend wordt inzake competitiviteit en jobkwaliteit
- Gecombineerde doelstelling van het verbeteren van de arbeidsomstandigheden en het verhogen van de competitiviteit van de bedrijven

3. Denemarken: National Programme “Action Plan Against Monotonous Repetitive Work”	
geografische reikwijdte	Denemarken.
economische reikwijdte	Bedrijven in de industrie.
betrokken partners	Ministerie van arbeid en “Work Environment Council”.
doelstelling	Het halveren van het ongezond, monotoon en repetitief werk tegen 2000.
invalshoek	Welzijn op het werk.
inhoud	Het ondersteunen van allerhande onderzoek, ontwikkeling, uitwisseling van ervaring, informatie en adviserende activiteiten op bedrijfs- en sectorniveau om monotoon repetitief werk te verminderen door het invoeren van nieuwe vormen van werkorganisatie zoals rotatie-afspraken, jobverbreding en jobverrijking of groepswork en het beperken van monotoon, repetitief werk door collectieve onderhandelingen.
looptijd	1993-2000.
budget/financiën	27 miljoen €.
capaciteit	172 projecten in bedrijven + onderzoek +valorisatie-activiteiten, daarnaast heeft het gezondheids- en veiligheidssysteem een groot aantal activiteiten geïnitieerd.
referenties	Brödner & Latniak, Sources of Innovation and Competitiveness: National Programmes Supporting the development of Work Organisation, 2002. Op de EWON-website “The action plan against Monotonous? Repetitive Work is functioning”: http://europa.eu.int/comm/employment_social/socdial/workorg/ewon/country_en.htm#DK Brödner & Latniak. Sources of innovation and competitiveness. National Programmes supporting the development of work organisation. In: <i>Concepts and transformation</i> , 8:2 (2003), 179-211.

<p>evaluatie</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Programma had een duidelijk profiel bij het publiek en kon op de steun van de sociale partners rekenen. ▪ Er waren heel wat publicaties, maar ook conferenties, seminars e.d. over heel het land georganiseerd. ▪ Programma is officieel geëvalueerd, resultaat: de algemene doelstelling (halveren van ongezond repetitief werk) is niet gehaald, maar toch met +/- 25% verminderd. Het actieplan heeft hier zeker, naast andere factoren, een positieve bijdrage toe geleverd. Er blijkt dat 90% van de bedrijven met typisch monotoon, repetitief werk activiteiten geïmplementeerd hebben die geleid hebben tot de reductie van de werkcategory. Toch moeten deze resultaten voorzichtig behandeld worden, gezien de beperkte steekproef en de onzekerheid over het precieze aantal monotoon, repetitieve functies vóór het plan. Er zijn ook grote verschillen tussen sectoren. De typische oplossingen als jobrotatie en ergonomische maatregelen hebben positieve gevolgen zoals minder ziekteverzuim, verhoogde jobtevredenheid en verhoogde productiviteit, zo wordt gerapporteerd. Er zijn echter ook negatieve ervaringen met ontslagen veroorzaakt door automatisering en hoge investeringen. Het succes was het grootst bij bedrijven waar een goede samenwerking tussen management en personeel bestond en waar het initiatief was geïntegreerd met andere doelen. Samenwerkingsconflicten en sterk gevestigde tradities in management en werkorganisatie werkten in sommige bedrijven remmend. <p>De arbeidsgeneeskundige dienst speelde een belangrijke rol in de kennis bij de bedrijven van het actieplan en hun acties in het kader daarvan. Ook het "OH&S (occupational health & safety) risk assessment work" heeft bijgedragen tot de focus op monotoon, repetitief werk. (art. EWON-website).</p>
<p>contact</p>	<p>Palle.Banke@teknologisk.dk Kaj.Olesen@teknologisk.dk</p>

Opvallende elementen:

- Zeer concrete doelstelling: halveren van het monotoon, repetitief werk (meetprobleem!).
- Samenwerking met arbeidsgeneeskundige diensten op bedrijfsniveau.

4. Duitsland: R&D programma “Arbeit und Technik” zie p. 78 e.v. voor meer info bij uitgewerkt voorbeeld Duitsland	
geografische reikwijdte	Duitsland.
economische reikwijdte	Onderzoeksinstituten en een brede waaier aan KMO's (<250 wners) zijn de voornaamste begunstigen van het programma.
betrokken partners	Het ministerie van de federale overheid van onderwijs, wetenschap, onderzoek en technologie, het ministerie van arbeid en sociale zaken en een project management team, sociale partners.
doelstelling	De arbeidsomstandigheden verbeteren en de innovatie-kracht van de Duitse bedrijven verbeteren door te focussen op drie doelstellingen: <ul style="list-style-type: none"> ▪ het promoten van technologische en organisatorische veranderingen in functie van de veiligheid en gezondheid op het werk; ▪ het ondersteunen van projecten die het verbeteren van arbeidsomstandigheden in sectoren die gedomineerd worden door KMO's, voor ogen hebben; ▪ het financieren van het ontwerp en de implementatie van nieuwe werk-, productie- en dienstenconcepten. Dit betekent het ontwerp van taken en technologieën rekening houdend met de menselijke behoeften en de ontwikkeling van nieuwe modellen van werkorganisatie gebaseerd op werkgroepen en teamwerk.
focus	Op de innovatiekracht van bedrijven.
invalshoek	Centraal staat innovatie, maar ook expliciete aandacht voor welzijn op het werk en industrieel beleid.
inhoud	Dit programma vertrekt vanuit de visie dat het proces van uitvinden, verspreiden en exploiteren van nieuwe technologieën sterk beïnvloed wordt door organisatiefactoren en menselijke factoren. Met deze overheidsmiddelen wil men deelnemers helpen bij het financieren van onderzoek over nieuwe vormen van werkorganisatie, het ontwikkelen van mens-geïntende technologieën en het opzetten van demonstratie-projecten. Er worden subsidies voorzien om individuele en coöperatieve projecten te ondersteunen die anders niet zouden opgezet worden. Dit kan toegepast onderzoek zijn of ontwikkelingsprojecten, het verspreiden van informatie en projecten om nieuwe technologieën en nieuwe vormen van werkorganisatie te implementeren.
looptijd	1989-1998.
duur	10 jaar.
historiek	Sinds de jaren '70 was Duitsland zich bewust van de grote uitdagingen waarvoor de economie en de bedrijven stonden (organisatievernieuwing, nieuwe flexibele technologieën, sterke competitiviteit, zonder gezondheidsproblemen of het verschromen van jobs). Daarom heeft de Duitse overheid geïnvesteerd in een lange termijn-programma die organisatievernieuwing en de verbetering van arbeidsomstandigheden promoot. Gestart met het “humanisation of work”-programma in de jaren '70 maakt dit “werk en technologie”-programma ook deel uit van deze strategie.
budget/financiën	Totaal: 330 miljoen€ over 10 jaar.

subsidies	<p>Hoewel er geen echte limiet was wat betreft het aandeel subsidies, werd het ongeveer beperkt tot 50% van de kostprijs en minder dan 500.000€.</p> <p>Voorstellen en aanvragen konden voortdurend ingediend worden. Een hele reeks project-specifieke kosten konden ingediend worden: lonen, reiskosten, accommodatie, externe deskundigen, overhead, "capital expenditure", projectondersteuning door onderzoeksinstellingen.</p> <p>Er waren wel strikte voorwaarden. Het moest gezamenlijk gefinancierd worden door de overheid en de indiener. Men moest zowel management, staf als vakbonden erbij betrekken. Voor projecten inzake organisatieverandering was er ook een goedkeuring nodig van de "Works Council".</p> <p>Aanvragers dienden een projectvoorstel en een geschreven aanvraag in te dienen. Dit diende aangevuld te zijn met een mondelinge voorstelling van het projectvoorstel. Al deze voorwaarden moesten vervuld zijn om in aanmerking te komen. De uiteindelijke selectie gebeurde op basis van de schaal en de duurzaamheid van de verwachte voordelen, de mate van het gebruik van nieuwe technologieën en/of nieuwe vormen van werkor- ganisatie en de mate waarin het in de doelstellingen van het project past. Meer dan 80% van de aanvragen werden niet goedgekeurd.</p> <p>Het ministerie (van onderwijs, wetenschap, onderzoek en technologie) besliste uiteindelijk welke projecten ondersteund werden, terwijl het projectteam ondersteunde op het vlak van administratie en wetenschap- pelijke expertise. Een adviescomité van wetenschappers, ambtenaren, vakbonden en werkgeversorganisaties volgde het globale programma op. Andere externe adviseurs evalueerden individuele projecten.</p>
capaciteit	totaal: 1050 projecten binnen 700 organisaties.
referenties	BDL, Government Support Programmes for new forms of work organisation, a report for DG Employment & Social Affairs, January 2000.
evaluatie	<p>Post-projectevaluatie van projecten en prioriteiten is een belangrijk aspect van het programma. Zie:</p> <p>Fricke, W. 2003. "Thirty Years of Work Life Programmes in Germany". Concepts and transformation. 8 (1):43-68.</p> <p>Oehlke, P. 2001. " The Development of Labor Process Policies in de Federal Republic of Germany". Concepts and transformation 6(2): 109-140.</p>
contact	paul.oehlke@dlr.de

5. Duitsland: Innovative Arbeitsgestaltung - Zukunft der Arbeit zie p. 78 e.v. voor meer info bij uitgewerkt voorbeeld Duitsland	
geografische reikwijdte	Duitsland.
economische reikwijdte	Bedrijven in alle sectoren, onderzoeksinstellingen, "associations" en consultants.
betrokken partners	Duitse regering, sociale partners en andere sociaal-economische actoren
doelstelling	Het is een kaderprogramma om te zoeken hoe veranderingen in het arbeidsleven moeten worden doorgevoerd om bredere kansen te scheppen voor individuele personen en het bedrijfsleven. Concrete doelstellingen: <ul style="list-style-type: none"> ▪ ontwikkelen en testen van integrale en duurzame oplossingen voor bedrijfs- en arbeidsorganisatie, balancerend tussen mens-georiënteerde werkstructuren, business succes en werkgelegenheid; ▪ benaderingen en strategieën ontwikkelen om werknemers mogelijkheden te geven tot oriëntatie, opleiding en ontwikkeling; ▪ impulsen voorzien voor de realisering van gelijke kansen in de "working world"; ▪ de uitgebreide toepassing ondersteunen van al de kennis op het vlak van werkorganisatie en bedrijfsorganisatie; ▪ interdisciplinaire samenwerking intensifiëren.
focus	Op succesvolle veranderingen in "work design" en bedrijfsorganisatie, de effecten van demografische veranderingen op het werken in de toekomst en de preventie van gezondheids- en veiligheidsproblemen op het werk op basis van nieuwe vormen van werkorganisatie.
invalshoek	Meervoudige invalshoek van zowel industrieel beleid als welzijn op het werk, competentie-ontwikkeling en de inschakeling van oudere werknemers.
inhoud	De onderzoeksvelden omvatten (1) het behoud en de ontwikkeling van competenties en inzetbaarheid, (2) duurzame bedrijfsontwikkeling, (3) de bevordering van gelijke kansen en de exploitatie van "untapped potentials" en (4) nieuwe wijzes van implementatie en transfer.
duur	2001-?
historiek	Werkt verder op de resultaten van de programma's "humanisering des Arbeitslebens" en "Arbeit und Technik".
budget/financiën	30 miljoen € per jaar.
subsidies	Subsidiëring van samenwerkingsprojecten en dat tot 50% van de totale onderzoeks- en ontwikkelingskosten van een project.
referenties	EWON-nieuwsbrief, dec. 2000 en EWON-website Brödner & Latniak. Sources of innovation and competitiveness. National Programmes supporting the development of work organisation. In: <i>Concepts and transformation</i> , 8:2 (2003), 179-211.
informatiebronnen	http://europa.eu.int/comm/employment_social/social/workorg/ewon/news/framew_en.htm
website	http://europa.eu.int/comm/employment_social/social/workorg/ewon/news/framew_en.htm
contact	paul.oehlke@dlr.de

6. Duitsland: programma “Production Technologies” zie p. 78 e.v. voor meer info bij uitgewerkt voorbeeld Duitsland	
geografische reikwijdte	Duitsland
economische reikwijdte	Industriële bedrijven en onderzoeksinstituten in samenwerkingsprojecten, in het bijzonder met KMO's
betrokken partners	Het is een project van het ministerie van de federale overheid van onderwijs en onderzoek en wordt georganiseerd door het “Production Technologies Project Management Agency”.
doelstelling	De competitiviteit van industriële bedrijven verhogen op het vlak van duurzame ontwikkeling en het verhogen van hun veranderingscapaciteit.
invalshoek	Voorname innovatiebeleid en industrieel beleid.
inhoud	<p>De sleutelactiviteiten zijn:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. markt oriëntatie en strategische productplanning 2. technologieën en productiesystemen 3. nieuwe vormen van samenwerking tussen bedrijven 4. “humans” en de lerende organisatie <p>Delen van deze sleutelactiviteiten hebben betrekking op nieuwe vormen van arbeidsorganisatie terwijl andere veeleer te maken hebben met de ontwikkeling en het gebruik van productietechnologieën.</p> <p>Er worden zeer veel inspanningen gedaan zowel op project als programmaniveau voor disseminatie en transfer: conferenties, rondetafelgesprekken en workshops. Er werden ook “industrial working groups” geïnstalleerd met “unfunded” partners. Ook werden nieuwsbrieven via internet verspreid om over de voortgang te rapporteren.</p>
looptijd	1999-... (het is een “learning programme”, einde ligt niet vast).
historiek	<p>Sinds de jaren '70 was Duitsland zich bewust van de grote uitdagingen waarvoor de economie en de bedrijven stonden (organisatievernieuwing, nieuwe flexibele technologieën, sterke competitiviteit, vermijden van gezondheidsproblemen of van het verschromelen van jobs). Daarom heeft de Duitse overheid geïnvesteerd in een lange termijnprogramma die organisatievernieuwing en de verbetering van arbeidsomstandigheden promoot. Gestart met het “humanisation of work”-programma in de jaren '70 maakt dit programma ook deel uit van deze strategie.</p> <p>Dit programma is ten dele het complement van het Future of Work – programma voor de industriële sectoren dat voor ca 30% van het “GDP” telt en nog steeds een belangrijke rol speelt in de Duitse economie.</p>
budget/financiën	€ 62 miljoen per jaar voor het volledige programma, € 10 miljoen per jaar voor activiteiten gerelateerd aan werkorganisatie.
subsidies	Subsidies tot 50% van de totale onderzoeks- en ontwikkelingsinspanningen.
capaciteit	Ongeveer 120 partners die werken op werkorganisatie- onderwerpen werden gesubsidieerd in de eerste fase.
referenties	Brödner & Latniak. Sources of innovation and competitiveness. National Programmes supporting the development of work organisation. In: Concepts and transformation, 8:2 (2003), 179-211.

7. Duitsland: Forschung und Entwicklung für Innovatieve Arbeitsgestaltung und Dienstleistungen zie p. 78 e.v. voor meer info bij uitgewerkt voorbeeld Duitsland	
geografische reikwijdte	Duitsland.
doelstelling	Concrete doelstellingen op niveau van subthema's geformuleerd.
focus	Innovatieve arbeidsorganisatie en innovatieve dienstverlening.
inhoud	<p>Er zijn 11 subthema's met eigen doelstellingen:</p> <ol style="list-style-type: none"> (1) Preventieve arbeids- en gezondheidsbescherming <ul style="list-style-type: none"> • aanpassen wetgeving aan nieuwe ontwikkelingen • diversifiëren naar specifieke actoren en situaties • bedrijfsoverschrijdende preventie • kennisoverdracht via internet (2) Oudere werknemers en innovatievermogen van het bedrijf <ul style="list-style-type: none"> • ontwikkelen van oplossingen om bedrijfsmatig om te gaan met de nieuwe demografische evoluties (3) Werken in call-centers <ul style="list-style-type: none"> • ontwikkelen van een creatieve nieuwe arbeids- en bedrijfsorganisatie (4) Identificatie en evaluatie van succesvolle veranderingen in arbeids- en bedrijfsorganisatie <ul style="list-style-type: none"> • als leidraad voor opleidings- en onderzoeksbeleid, meer specifiek voor de O&O - behoeften • faciliteren van kennis- en ervaringsoverdracht tussen ondernemingen, en de private en publieke actoren (5) Urgente stimulerende maatregelen <ul style="list-style-type: none"> • vier zwaartepunten (participatie en empowerment, HR als knelpunt voor de ontwikkeling van KMO's, arbeid en tewerkstelling in snel groeiende ondernemingen, nieuwe zelfstandigheid in organisaties) • dient als start voor het nieuwe O&O Programma (6) Toekomstgericht onderzoek naar arbeid <ul style="list-style-type: none"> • stimuleren van een innovatieproces binnen de wereld van onderzoek naar arbeid • stimuleren van multidisciplinariteit en van kennisoverdracht tussen de onderzoeksgroepen, ook internationaal (7) Identificatie, communicatie en integratie van kennis <ul style="list-style-type: none"> ▪ ontwikkelen van nieuwe methoden van kennismanagement in samenwerkingsverbanden tussen ondernemingen en andere actoren (8) Werken in e-business <ul style="list-style-type: none"> ▪ ondersteuning van de invoering van EDI, vooral bij KMO's, waarbij voor alle betrokkenen een win-win situatie ontstaat op arbeids- en bedrijfsorganisatorisch vlak (9) Werken in diensteneconomie <ul style="list-style-type: none"> ▪ Focus op kennen en benutten van aanwezig kennispotentieel bij de werknemers, en van hun verwachtingen en behoeften, als wezenlijke bron van het ontwikkelen van nieuwe diensten (10) Werken in de virtuele onderneming <ul style="list-style-type: none"> ▪ Wat is het realiteitsgehalte van de virtuele onderneming ? (11) Transfert van arbeidsorganisatie <p>Via congressen, studiedagen, enz. het bekendmaken van de resultaten van het onderzoeksprogramma.</p>
budget/financieën	In 2002: 34 miljoen €.
looptijd	2002-...
capaciteit	In 2002 waren 434 projecten in uitvoering.

8. Duitsland: INQA – Initiative Neue Qualität der Arbeit –Arbeitsprogramm 2004 zie p. 78 e.v. voor meer info bij uitgewerkt voorbeeld Duitsland	
geografische reikwijdte	Duitsland.
betrokken partners	Federale regering, de Länder, arbeidsgeneeskundige diensten en “health insurance funds” en de sociale partners.
doelstelling	<p>Het is niet echt een programma, maar men noemt het een “action group”. Die actiegroep wil het belang van positieve, gezonde, persoonlijk verrijkende arbeidsomstandigheden verzoenen met competitive jobs, slogan: “acting together – all partners within their own responsibilities”</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ een breed maatschappelijk debat op gang brengen over de toekomst van werk, ▪ gemeenschappelijke concepten en maatregelen ontwikkelen met betrekking tot kwaliteit van de arbeid, uitgevoerd door de partners op eigen verantwoordelijkheid, ▪ op het vlak van “work design”, procedures en instrumenten en ook “good practices” worden verzameld, ontwikkeld en verspreid. <p>Opzet is ook om een breed maatschappelijk debat over de toekomst van arbeid op te zetten. “What is the connection between quality work and the quality of work?”.</p>
focus	Op gezondheid en veiligheid, maar innovatieve werkorganisatie speelt hierin een belangrijke rol.
invalshoek	Welzijn op het werk gekoppeld aan industrieel beleid en levenslang leren.
inhoud	<p>Het basisidee is dat enkel gezonde werknemers die zich goed voelen in hun job gemotiveerd en efficiënt werken en de nieuwe uitdagingen van de moderne “world of work” kunnen aangaan. Het is niet de bedoeling om nieuwe theorieën en striktere wetten te produceren maar om pragmatische oplossingen te vinden die voor de bedrijven een hulp zijn in het leven van elke dag.</p> <p>Men ontwikkelt hiervoor verschillende werkgroepen en activiteiten waaronder workshops, projecten. Vb. “Action Group ‘pro-aged’: mastering the future with experience!”, “Action Group ‘New Quality of office work’: strong alliance against poor office equipment”. Ze focussen op dit ogenblik op “life-long learning” en op “stress”.</p> <p>De partners ontmoeten elkaar op geregelde tijdstippen en onderhandelen over de verdere procedure, de actievelden en de strategische keuzes van de actiegroep. Twee expertengroepen, de werkgroep “stress” en de samenwerkingsgroep “workplace health promotion” adviseren de actiegroep in haar werk.</p> <p>Het werk van INQA wordt ook door heel wat bedrijven ondersteund die als projectpartner nieuwe ideeën introduceren en met hun voorbeelden van best practices aantonen dat veilige en gezonde werkplaatsen competitief kunnen zijn.</p>
looptijd	2004
website	www.inqa.de

9. Finland: National Work Place Development Programme TYKE zie p. 84 e.v. voor meer info bij uitgewerkt voorbeeld Finland	
geografische reikwijdte	Finland
economische reikwijdte	Alle sectoren, publiek en privaat ("manufacturing and construction: 45%, private industries:20%, local authorities:30%").
betrokken partners	Ministerie van arbeid, regering, sociale partners.
doelstelling	Het bevorderen van effectiviteit en kwaliteit van het arbeidsleven (working live) door innovatie ondersteunende manieren van werken en werknemers hun vaardigheden. Dit betekent ook de mate van "employability" verhogen, het ontwikkelen van de mogelijkheid om om te gaan met arbeidseisen en het versterken van de ervaring met "workplace development" in Finland.
focus	"Research-supported development"-projecten.
invalshoek	Niet echt gespecificeerd, centraal staat workplace development omv de waarde op het vlak van welzijn op het werk, competentie-ontwikkeling en innovatiebeleid.
inhoud	<p>3 hoofdgebieden:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. verspreiding van knowhow betreffende "working life" in Finland; 2. versterking van de structuren voor het Finse arbeidsleven; 3. ondersteuning van op de arbeidsplaats begonnen ontwikkelingsprojecten. De meeste financiering werd besteed aan dit laatste gebied via deskundige ondersteuning aan bedrijven, openbare instanties en andere organisaties die hun werkorganisatie wensen te verbeteren. 40% van de projecten beoogt "promoting teamwork, groupwork or cells", 13% "development of organization structures". <p>Het programma ondersteunt workplace-initiated projecten, het creëert en onderhoudt netwerken om kennis te verspreiden en het promoot onderzoek omtrent het verbeteren van "working life", ook worden er fondsen gebruikt om de internationale informatie-uitwisseling te bevorderen.</p>
looptijd	1996-1999 en dan verder tot 2004, nu verder gezet in Tykes-programma.
duur	8 jaar.
historiek	Anders dan de situatie in andere noordelijke landen, is het gebruik van publieke middelen om "workplace change" te bevorderen relatief nieuw voor Finland. De betrokkenheid van de overheid met arbeidsorganisatie was beperkt tot lonen, arbeidsuren, gezondheid en veiligheid. De recessie begin jaren '90 dwong het beleid op zoek te gaan naar nieuwe methodes om de economie op te krikken. Nieuw onderzoek en ervaringen van andere OECD-landen hielpen de Finse overheid bewust te worden van het feit dat "high performance work systems" kunnen bijdragen tot productiviteit, competitiviteit, jobcreatie en de levenskwaliteit. Resultaat: een overeenkomst tussen overheid en sociale partners om een nieuw programma op te zetten om organisatievernieuwing te stimuleren, naast andere programma's die gericht zijn op het verhogen van de productiviteit.
vervolg	TYKES, 2004-... (fiche 13).
budget/financiën	Begroting voor 1996-1999: 12 miljoen FIM 1996-2002: € 37 miljoen (520 projecten).

subsidies	<p>In de meeste gevallen zijn de gefinancierde organisaties zelf verantwoordelijk voor de meeste geraamde kosten, inclusief deelname aan de personeelsopleidingen of ontwikkelingsvergaderingen tijdens het project. Deelnemers ontvangen financiële ondersteuning om hen te helpen bij het implementeren van grote organisatieveranderingen. Het geld is bestemd om externe adviseurs in te huren.</p> <p>Prioriteit wordt geschonken aan projecten die een fundamentele verandering in de manier van werken op een arbeidsplaats, inclusief veranderingen op het vlak van technologie, arbeidsorganisatie, managementstrategieën, “staff skills” en “working conditions and occupational health”.</p> <p>De eerste 4 jaar van het programma: elk project kan een subsidie krijgen van 50% van de kosten met een max. van 67.000€, in bepaalde gevallen kunnen projecten met KMO's tot 70% gesubsidieerd worden; de volgende periode van 4 jaar: max. wordt opgetrokken tot 100.000€.</p> <p>Om in aanmerking te komen voor ondersteuning dienen er bij de projecten managers en andere werknemers betrokken te zijn en te focussen op één of meer doelgebieden (vb. promoten van nieuwe vormen van werkorganisatie, ontwikkelen van “human resources”, promoten van gelijkheid, ...). Andere voorwaarden zijn het participeren in post-project evaluatie en programma publiciteit.</p> <p>Er dient een volledig projectvoorstel en geschreven aanvraag ingediend te worden bij het ministerie van arbeid. Enkel projecten die aan alle vereisten voldoen komen in aanmerking. Prioriteit gaat naar die projecten die het meeste kans hebben om effectief te zijn en de grootste verbeteringen op te leveren op het vlak van productiviteit en de “quality of working live”. Een gespecialiseerde projectgroep binnen het ministerie beslist uiteindelijk over de subsidies ondersteund door een expertengroep samengesteld uit het ministerie van arbeid, afgevaardigden van de centrale arbeidsmarktorganisaties, de confederatie van private ondernemers en de arbeidsveiligheid en gezondheidsdivisie van het ministerie van sociale zaken en gezondheid.</p>
capaciteit	Van 1996-2002: 520 projecten (80% ontwikkelingsprojecten)(B&L).
referenties	<p>EWON-nieuwsbrief, dec. 2000.</p> <p>Brödner & Latniak, Sources of Innovation and Competitiveness: National Programmes Supporting the development of Work Organisation, 2002.</p> <p>BDL, Government Support Programmes for new forms of work organisation, a report for DG Employment & Social Affairs, January 2000.</p> <p>Brödner & Latniak. Sources of innovation and competitiveness. National Programmes supporting the development of work organisation. In: <i>Concepts and transformation</i>, 8:2 (2003), 179-211.</p>
evaluatie	<p>Een belangrijk deel van het programma is een uitgebreid post-project evaluatieproces. Dit betekent voor elke deelnemer vragenlijsten voor de managers en andere werknemers en een analyse van de impact van het project op de “organisational performance”. Externe adviseurs evalueren de resultaten van het gehele project.</p> <p>Volgens Brödner & Latniak had het programma een belangrijke positieve impact op veranderingen op het vlak van werkorganisatie in Finland, in het bijzonder met betrekking tot productiviteitsveranderingen, kwaliteit, “work operations” en sociale relaties binnen bedrijven.</p>
website	www.mol.fi/tyke/oo-03/en/index.html
contact	tuomi.alasoni@mol.fi

10. Finland: Well-Being at Work Programme	
geografische reikwijdte	Finland.
economische reikwijdte	Alle sectoren (municipal sector: 31%, private service industries: 20%, parishes, associations and foundations: 27%, government sector: 8%, manufacturing: 6% farmers and entrepreneurs: 8%).
betrokken partners	Ministeries van arbeid (coördinatie), sociale zaken en gezondheid, onderwijs en handel en industrie.
doelstelling	Het verbeteren van de levenskwaliteit, het bevorderen van de "working capacity" en het welzijn op het werk van de Finse "workforce" en ervoor zorgen dat mensen langer actief blijven op de arbeidsmarkt.
focus	Op managementpraktijken zoals on-the-job learning, flexibele arbeidstijden en methoden die de eisen van de werkgevers verzoenen met de individuele noden van de werknemers.
invalshoek	Welzijn op het werk.
inhoud	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Het voorzien van informatie en het promoten van 'good practices' op het vlak van welzijn op het werk. ▪ Het gebruiken van onderzoeksresultaten en het laten uitvoeren van nieuw onderzoek. ▪ Projecten ondersteunen die welzijn op het werk promoten. ▪ De wetgeving opvolgen. <p>Ontwikkelingsprojecten benadrukken managementpraktijken zoals werkplekieren, flexibele arbeidstijdregelingen, en methodes die succesvol de behoeften van de bedrijven verzoenen met de individuele noden van de werknemers. Heel wat projecten bevatten managementtraining gekoppeld aan feedback van de werknemers en intermediairen met betrekking tot de activiteiten en doelstellingen van de "work community".</p>
looptijd	2000-2003.
duur	3 jaar.
historiek	Er was heel wat discussie in Finland over problemen in verband met korte-termijn arbeidscontracten, jobonzekerheid, pesten en stress op het werk. Het programma start vanuit de assumptie dat dergelijke problemen geen individuele problemen zijn, maar hun oorzaak kennen in slecht management en een weinig duurzame arbeidsorganisatie.
budget/financiën	2000-2003: 5,5 miljoen€.
subsidies	Fondsen worden gegeven voor het aantrekken van externe experts (onderzoekers, trainers en consultants).
capaciteit	180 projecten, meer dan 250 "operating units".
referenties	Brödner & Latniak, Sources of Innovation and Competitiveness: National Programmes Supporting the development of Work Organisation, 2002. Brödner & Latniak. Sources of innovation and competitiveness. National Programmes supporting the development of work organisation. In: <i>Concepts and transformation</i> , 8:2 (2003), 179-211.
evaluatie	Het programma kon rekenen op heel wat positieve publiciteit. Zowel het projectteam als de sociale partners en onderzoeksinstituten hebben veel seminaries georganiseerd over het thema "welzijn op het werk". De actieve en wervende informatiecampagne focuste op het beschrijven van factoren die het welzijn bevorderen en de economische effecten van welzijn op het werk evenals op het bekend maken van "good practices" en het gebruik van onderzoeksresultaten.
website	www.mol.fi/jaksamisohjelma/svenska_english/eng_teksti.htm
contact	tuomi.alasoni@mol.fi

11. Finland: National Programme for Ageing Workers	
geografische reikwijdte	Finland.
betrokken partners	Ministeries van sociale zaken en gezondheid (coördinatie), Ministerie van arbeid, Ministerie van Onderwijs, maar ook de ministeries van handel en industrie, financiën, land- en bosbouw hebben meegewerkt net zoals de representatieve arbeidsmarktorganisaties, the Association of Finnish Local Authorities, the Social Insurance Institution, the Institute of Occupational Health en de pensioenfondsen.
doelstelling	activiteitsgraad bij ouderen doen stijgen
focus	
invalshoek	Oudere werknemers.
inhoud	<i>"The programme includes a reform of working life structures and legislation as well as various survey, training and experiment projects. The programme is boosted by communication in order to give rise to an active debate on the issue of ageing."</i> Er zijn tientallen projecten verdeeld over de verschillende ministeries.
looptijd	1998-2002.
duur	5 jaar.
historiek	Vergrijzingsproblematiek die zich in Finland nog sterker stelt dan in de rest van Europa.
vervolg	Samen met Well-being at Work Programma geïntegreerd in 2003 in VETO-programma (fiche 14).
website	www.mol.fi/jaksamisohjelma/svenska_english/eng_teksti.htm http://pre20031103.stm.fi/english/current/ageprog/
contact	tuomi.alasoni@mol.fi

12. Finland: Finnish National Productivity Programme	
geografische reikwijdte	Finland.
betrokken partners	De Economische Raad geleid door de eerste minister.
doelstelling	<ul style="list-style-type: none"> ▪ De functionaliteit verhogen van “workplace communities”. ▪ De productiviteitsverbetering te versnellen in bedrijven en andere organisaties. ▪ Finlands competitieve kracht in internationale markten te promoten. ▪ De tewerkstellingsgraad te verhogen en het inkomensniveau.
focus	Op productiviteitsverhoging.
invalshoek	Economisch/industriële beleid.
inhoud	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Het verbeteren en gebruiken van de competenties van werknemers tijdens de verschillende stadia van een loopbaan door het ontwikkelen van een aangepaste werkorganisatie en een werkplaats cultuur ▪ Het ontwikkelen van aangepaste methodes en praktijken om de productiviteit van KMO's te verbeteren in de industriële en dienstensectoren. ▪ Het lanceren van ontwikkelingsprojecten gerelateerd aan de toepassing van productiviteitskennis “know-how”.
looptijd	3 jaar.
duur	2000-2003.
historiek	Het werkt verder op eerdere initiatieven.
subsidies	Het project financiert niet de ontwikkeling van individuele “workplaces”, maar de bedrijven die geïnteresseerd zijn in het verbeteren van hun productiviteit kunnen methodes en praktijken die al ontwikkeld zijn indienen of trachten mee te werken in projecten en ondersteuning krijgen van een onderzoekers of consultants.
capaciteit	11 praktische onderzoeksprojecten goedgekeurd in 2000.
referenties	Brödner & Latniak, Sources of Innovation and Competitiveness: National Programmes Supporting the development of Work Organisation, 2002. Brödner & Latniak. Sources of innovation and competitiveness. National Programmes supporting the development of work organisation. In: <i>Concepts and transformation</i> , 8:2 (2003), 179-211.
contact	tuomi.alasoni@mol.fi

13. Finland: National Work Place Development Programme TYKES	
geografische reikwijdte	Finland.
economische reikwijdte	Alle arbeidsplaatsen van alle grootte, sectoren en van over heel het land kunnen deelnemen (speciale aandacht voor KMO's, sociale instellingen en gezondheidsdiensten).
betrokken partners	Er is een "Management group" aangesteld door de Economische Raad: vertegenwoordigers van de regering, arbeidsmarktorganisaties, vakbonden en de financiers van "working life"-onderzoek. Het programma wordt geïmplementeerd door het Ministerie van Arbeid samen met de arbeidsmarktorganisaties, de vakbonden en andere ministeries (sociale zaken en gezondheid en handel en industrie).
doelstelling	<p>Men wil dat Finland tot de top behoort op het vlak van "working life development". Het ontwikkelingswerk is gebaseerd op de samenwerking van het management, het personeel en de deskundigen. Het programma wil ook de samenwerking versterken tussen bedrijven en onderzoeksinstituten. Het is de bedoeling dat de projecten ook het onderwerp worden van heel wat doctoraats- en licentiaatthesissen.</p> <p>In kwantitatieve termen wil men in periode 2004-2009 1000 workplace development projecten met 250.000 deelnemers met speciale aandacht voor KMO's en sociale en gezondheidsdiensten. Het opzet is om nieuwe ideeën, nieuw ontwikkelde methodes en dergelijke in de praktijk toe te passen.</p> <p>Er werden op 4 niveaus doelstellingen geformuleerd:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Op het niveau van overheidsbeleid: een duurzame productiviteitsgroei in Finland bewerkstelligen en daarvoor is ook de ontwikkeling van een "innovation environment" cruciaal. 2. Op programma-niveau zijn ze natuurlijk verbonden met bovenstaande doelstellingen: duurzame productiviteitsgroei en "de workplace innovation environment" verbeteren. Voorbeeld van een concrete doelstelling is om 70 doctoraats- of licentiaatthesissen te hebben in het kader van programma-activiteiten. 3. "The aim of the generative level is to disseminate new work, organizational and management practices and development methods, models and tools tried out in program-funded activities as sources of learning and inspiration (generative ideas) for other workplaces and stakeholder groups. 4. Op "workplace"-niveau is het doel, via ontwikkelingsprojecten een "workplace mode of operation" te versterken die "workplaces" zal helpen hun activiteiten uit te voeren op een manier die een duurzame productiviteitsgroei ondersteunt.
invalshoek	Zeer breed en algemeen, weinig gespecificeerd.

inhoud	<ul style="list-style-type: none"> ▪ De vormen van projectactiviteiten zijn: ontwikkelingsprogramma's en basisanalyses zoals bij het eerste programma. Maar nu ook ontwikkelingsprogramma's van methodieken en lerende netwerken. ▪ Het programma ondersteunt ontwikkelingsprojecten van werkgeenschappen. Ze wil gelijktijdig de performantie van de bedrijven en de kwaliteit van de arbeid stimuleren. De projecten worden geïmplementeerd door management en personeel. ▪ Benaderingen of werkmethodes worden ontwikkeld door deskundigen door gebruik te maken van recente onderzoeksresultaten. ▪ Netwerken worden opzet om vaardigheden en ervaringen te delen en over te dragen: vb. via seminars. Informatie over resultaten, best practices en samenwerkingsopportuniteiten worden gecommuniceerd en in publicaties gegoten.
looptijd	2004-2009.
duur	5 jaar.
historiek	Het werkt verder op het eerder gestart Workplace Development Programme (1996) het National Productivity Programme en het Well-Being at Work Programme.
invalshoek:	Finland investeert in kennis, maar weet niet voldoende hoe het te gebruiken.
budget/financiën	Van 2004-2009, 87 miljoen € voorzien voor hele periode, het doel is dat de bedrijven/organisaties zelf dubbel zoveel investeren. Het programma-budget voor 2004 is 12,5 miljoen€.
subsidies	Het programma ondersteunt onderzoekers en consultants bijdragen in het project.
informatiebronnen	<p>Perstekst Ministerie van Arbeid: "Purposeful work to promote economic growth and employment is continued by a variety of measures" (algemeen over werkloosheid, economie).</p> <p>Perstekst Ministerie van Arbeid: "Finnish working life moves towards a true model of teamwork. The Working Life Development Programme "Tykes" was launched."</p> <p>Alasoini, Tuomo. <i>Promotion of Workplace Innovation on the Public Policy Agenda. Reflections on the Workplace Development Programme.</i> UKWON Working Paper Number 5.</p> <p>Alasoini, Tuomo. The new Finnish Workplace Development Programme (TYKES-FWDP) as an approach to innovation. In: <i>Concepts and Transformation</i> 9:3 (2004), p. 279-295.</p>
website	www.tykes.fi/english
contact	tuomi.alasoni@mol.fi

14. Finland: VETO Programme	
geografische reikwijdte	Finland.
betrokken partners	Hoofdverantwoordelijke: ministerie van sociale zaken en gezondheid, maar ook: sociale partners, ministerie van arbeid, ministerie van gezondheid, ministerie van handel en industrie, het Instituut voor de arbeidsgeneeskunde.
doelstelling	<i>"to maintain and promote the attractiveness of work and working life. It is a programme for well-being at work and extending working life".</i>
focus	Mensen gezond (en) langer aan het werk houden.
invalshoek	Welzijn op het werk en ook oudere werknemers.
inhoud	Het programma heeft betrekking op factoren die: <ul style="list-style-type: none"> ▪ het behoud en de promotie van de individuele mogelijkheden om te werken beïnvloeden; ▪ het voorkomen van marginalisering van het werk beïnvloeden; ▪ het voorkomen van premature arbeidsongeschiktheid beïnvloeden; ▪ de verbetering van mogelijkheden om herin te treden beïnvloeden.
looptijd	2003-2007.
duur	4 jaar.
historiek	Vervolg op programma's zoals "national programme for ageing workers" en "the national well-being at work programme".
contact	ismo.suksi@stm.vn.fi

15. Frankrijk: De wet “Aubry” betreffende arbeidsduurverkorting en haar begeleidend programma	
geografische reikwijdte	Frankrijk.
economische reikwijdte	De meeste bedrijven en organisaties in de private en publieke sector konden een aanvraag indienen. Het aandeel KMO's dat indiende was bijzonder hoog.
betrokken partners	Ministerie van arbeid, ANACT, sociale partners.
doelstelling	Bedrijven helpen bij het verkorten van de werkweek.
focus	Bedrijven die trachten de tewerkstelling te verhogen en de arbeidsduur te verlagen door o.a. het introduceren van nieuwe vormen van werorganisatie.
invalshoek	Economisch beleid.
inhoud:	<p>De wet Aubry werd bekrachtigd in juni 1998 en zette de werkweek op 35 uur (voor bedrijven met meer dan 20 werknemers in 2000, voor die met minder dan 20 in 2002). Het opzet was om zo:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ de arbeidsduur in alle bedrijven en sectoren te verminderen; ▪ de werkgelegenheid te verhogen en organisatievernieuwing te stimuleren; ▪ om sociaal overleg binnen de bedrijven te ontwikkelen. <p>De wet voorziet ook “support for advise” akkoorden om bedrijven te helpen met de invoering ervan. De ondersteuning bestaat in consultancy van max. 5 dagen door leden van ANACT of door andere consultants die erkend zijn door ANACT. Ook kan een deel van het loon betaald worden van de werknemers die betrokken zijn in het project.</p> <p>Bedrijven kunnen ook kortingen op hun sociale zekerheidsbijdragen krijgen als ze op tijd een overeenkomst bereiken met hun werknemers(vertegenwoordigers).</p>
looptijd	1999-?
budget/financiën	100 miljoen €.
subsidies	<p>De maximale ondersteuning die men kan ontvangen per project is 20% van de totale kostprijs met een max. van 7000 €. Er dient een aanvraagformulier te worden ingediend. De voornaamste criteria zijn:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ het bedrijf moet gelijktijdig met het reduceren van de arbeidsduur, proberen het aantal werknemers te verhogen; ▪ alle stakeholders moeten betrokken worden en moeten het resultaat van het advies krijgen; ▪ de consultants moeten feedback geven aan het ANACT-netwerk, werkgevers- en werknemersorganisatie om te helpen bij het ontwikkelen van best practices; <p>De regionale “labour offices” zijn verantwoordelijk voor de implementatie, op een dagelijks en projectmatige basis. Zij beslissen ook over de aanvraag op advies van een consultant. De meerderheid van de aanvragen werd goedgekeurd.</p>
capaciteit	6000 akkoorden waren er afgesloten her eerste jaar, schatting dat er voor eind 1999 13 à 14000 zullen afgesloten zijn (BDL).
referenties	BDL, Government Support Programmes for new forms of work organisation, a report for DG Employment & Social Affairs, January 2000.
evaluatie	Er is een “post project review” waarin de effectiviteit van elke project wordt beoordeeld op de basis van: het aantal gecreëerde jobs, de resultaten van een enquête bij alle deelnemers en een onafhankelijke evaluatie door externe experts.
contact	Mr. Jerome Bertin, ANACT.

De voornaamste voordelen van het “support for advise” programma:

- **voor bedrijven:** het helpt bedrijven bij het bestuderen van het zoveel mogelijk verminderen van de kosten (of het verhogen van de winst) van het introduceren van arbeidsduurvermindering door veranderingen in de werkorganisatie in te voeren. Productiviteitsverbeteringen komen bijvoorbeeld door langere openings- of totale werkuren, meer teamwerk, betere netwerking, meer multi-skilling, bijkomende training en meer gebruik te maken van deeltijders. Kostenreductie komt, bijvoorbeeld door langere periodes van “pay restraint” en een betere seinzomatching tussen de productvraag en de beschikbare arbeid, bovenop de lagere sociale zekerheidsbijdragen en de voordelen van het tewerkstellen van bijkomende werknemers;
- **voor werknemers:** echt overleg over de beste manier om arbeidsduurvermindering in te voeren;
- **voor vakbonden:** grotere betrokkenheid (via het aanduiden van gemandateerde werknemers) bij bedrijven waar er geen vakbonds betrokkenheid bestaat;
- **voor de overheid:** een efficiëntere, “fully-agreed” implementatie van de wet op de arbeidsduurvermindering en een verbeterde sociale dialoog vooral bij KMO's.

Lessen⁷⁹:

- Financiële ondersteuning vanuit de overheid kan helpen bij het vlotter implementeren van een “moeilijke” wet. In dit geval maakte de steun het veel makkelijker voor bedrijven (zeker KMO's) om een verandering in te voeren die op het eerste zicht een enorme kost leek op de meest efficiënte manier nl. door veranderingen in de werkorganisatie. Dit heeft zowel voordelen voor de hele economie als voor het bedrijf.
- Er was geen bijkomende ondersteuning voorzien voor de vakbonden of de gemandateerde vertegenwoordigers wanneer zij moesten onderhandelen over de veranderingen. Dit kan een onevenwicht hebben gecreëerd.
- De meeste jobs werden gecreëerd in groeiende bedrijven (“developing companies”), bijgevolg is het moeilijk in te schatten of zij sowieso, (later) banen bij gecreëerd zouden hebben.
- Verbeteringen in de sociale dialoog zouden blijvend effect moeten hebben.
- De overheid, de onderzoekers en de consultants leerden door het uitwisselen van “best practices”. Dit zal effectievere veranderingen in werkorganisatie in de toekomst vergemakkelijken.
- De meeste werknemers waren tevreden met de nieuwe afspraken (minder werkuren, meer vrije tijd en nieuwe manieren van werken) maar een meetbare minderheid waren bezorgd om een hogere werkdruk en mindere sociale werkuren.

Opvallende elementen:

- programma gekoppeld aan invoering van een wet
- veel aandacht voor overleg met werknemers en vakbonden

⁷⁹ Lessen getrokken in de studie: BDL, Government Support Programmes for new forms of work organisation, a report for DG Employment & Social Affairs, January 2000; er wordt evenwel weinig onderscheid gemaakt uit lessen die kunnen worden getrokken uit het programma op zich en de wet als dusdanig.

16. Groot-Brittannië: Partnership at Work Fund	
geografische reikwijdte	Engeland, Schotland en Wales.
economische reikwijdte	Bedrijven van alle types en in alle sectoren, organisaties zoals vakbonden, werkgeversfederaties, "trade associations", "Business Links", "Learning and Skills Councils" en ook overheidsinstellingen kunnen voorstellen indienen.
betrokken partners	De regering: het departement van handel en industrie met steun van de eerste minister.
doelstelling	Een nieuwe benadering ontwikkelen met betrekking tot "employment relations" gebaseerd op partnerschap op het werk en onderbouwd door een wettelijk kader met minimum standaarden. Men wil meer organisaties bewust maken van de voordelen van "partnership" door het ondersteunen van projecten om "best partnership practice" breder te verspreiden.
focus	Werkgevers, werknemers en werknemersvertegenwoordigers stimuleren een "partnership"-benadering aan te nemen.
invalshoek	Economisch beleid, welzijn op het werk.
inhoud	Het opzet is om de relaties te verbeteren tussen werkgevers, werknemers en hun vertegenwoordigers om performantieverbeteringen op de werkplaats te stimuleren door projecten te ondersteunen waarin cultuurveranderingen in de richting van partnerschap worden geïmplementeerd. De ondersteuning bestaat uit directe financiële ondersteuning van organisaties om hen te helpen projecten op te zetten om tot een partnership-benadering te komen. Ook organisaties waar al sprake is van succesvolle partnerships kunnen geld krijgen om hun ervaringen met anderen te delen. Dit betekent ondersteuning voor: <ul style="list-style-type: none"> ▪ projecten op een individuele werkplaats om partnerschap te bevorderen en de daarbij direct-gerelateerde opleiding, ontwikkeling en zakelijke aspecten; ▪ projecten die een partnership-benadering nastreven bij het behandelen van zaken als de lage productiviteit of de implementatie van gezinsvriendelijke maatregelen; ▪ disseminatieprojecten op lokaal, regionaal of nationaal niveau om best practices te verspreiden.
looptijd	1999-2003.
duur	4 jaar.
historiek	Gebaseerd op het succes van andere programma's zoals "Fit for the Future" en "Inside UK Enterprise".
budget/financiën	7,7 miljoen €.
subsidies	Tot 50% van de totale in te dienen kosten wordt er gesubsidieerd met een max. van 75.000 € per project. Er mag max. 50% van het project gesubsidieerd worden door de overheid. Er is geen minimum grens van de duur, maar er is voorzien dat ze van 3-6 maanden tot 3 jaar duren. Voorstellen kunnen ingediend worden vanuit een individuele "workplace" die een project indient tussen werkgever en werknemers, een vakbond die samenwerkt met een werkgever, de werknemers, een Business Link of LSX die samenwerkt met een organisatie of bedrijf. Er is geen aantal of combinatie van partners vastgelegd.
capaciteit	160 succesvolle projecten (over 4 rondes) ⁸⁰

⁸⁰ Voor concrete voorbeelden van projecten zie: <http://dti.gov.uk/partnershipfund/success5.pdf>

referenties	BDL, Government Support Programmes for new forms of work organisation, a report for DG Employment & Social Affairs, January 2000. Brödner & Latniak. Sources of innovation and competitiveness. National Programmes supporting the development of work organisation. In: <i>Concepts and transformation</i> , 8:2 (2003), 179-211.
evaluatie	Er werd vooraf vastgelegd dat dit programma zou geëvalueerd worden op basis van het aantal projecten, een analyse van de impact op de betrokken organisatie en een analyse van de impact op lange termijn uitkomsten zoals "employability" en jobs. Evaluatie werd in 2003 uitgevoerd door de Warwick University. Resultaten: http://www.dti.gov.uk/er/emar/errs17.pdf ⁸¹
website	http://www.dti.gov.uk/partnershipfund/
contact	Steve Whittington, assistant director Department of Trade and Industry, London s.whittington@irdv.dti.gov.uk

Lessen⁸²:

- Overheden kunnen het gebruik van "partnership", nieuwe vormen van werkorganisatie en andere "goede praktijken" niet verplichten. Het zou alleszins niet werken. Bedrijven moeten zelf beslissen die veranderingen in te voeren.
- Het introduceren van nieuwe vormen van werkorganisatie en de daaraan gekoppelde veranderingen is een lang proces. Overheidsprogramma's om deze te ondersteunen dienen dan ook "lange termijn" te zijn en niet te snel resultaten te verwachten.
- De introductie van nieuwe vormen van werkorganisatie kunnen moeilijk los gezien worden van andere best practices en veranderingen die zich voordoen in de organisatie. Een geïntegreerde benadering is nodig.

Opvallende elementen:

- invalshoek: partnership;
- initiatiefmogelijkheden voor verschillende "partners" en verschillende vormen van samenwerking.

⁸¹ Zie ook: <http://www.economics.ox.ac.uk/SKOPE/Working%20Papers/SKOPEWP41.pdf>: paper: What can the UK team form the Norwegian and Finnish experience of attempts at work re-organisation?

⁸² BDL, Government Support Programmes for new forms of work organisation, a report for DG Employment & Social Affairs, January 2000.

17. Groot-Brittannië: Investors in People	
geografische reikwijdte	Verenigd Koninkrijk.
economische reikwijdte	Alle sectoren.
betrokken partners	Overheid, sociale partners.
doelstelling	In een nationale standaard inzake training en ontwikkeling van mensen voorzien.
focus	Het centraal stellen van "de mensen" in een onderneming.
invalshoek	Competenties.
inhoud	<p>De IiP standaard is een instrument waarmee ondernemingen beter kunnen omgaan met veranderingen en dat hen naar toekomstig succes kan leiden. Het is een kwaliteitslabel dat behaald wordt wanneer bedrijven in slagen een effectief beleid rond leren en rond opleiding en ontwikkeling van de medewerkers uit te bouwen. Belangrijk hierbij is dat de onderneming tracht de organisatiedoelstellingen en de persoonlijke doelstellingen van de medewerkers met mekaar te verbinden.</p> <p>De inhoud van de IiP standaard kwam tot stand door onderzoek te verrichten naar ervaringen en praktijken op het gebied van training en ontwikkeling in 74 ondernemingen in het Verenigd Koninkrijk, die het ondanks de slechte economische omstandigheden toch goed bleven doen. Op basis van dit onderzoek werden vier belangrijke principes ontwikkeld, die de basis zouden vormen voor de IiP standaard (commitment, planning, actie en evaluatie). Deze principes werden dan verder gespecificeerd aan de hand van een aantal indicatoren.</p> <p>Vandaag kent de IiP standaard 4 principes waaronder 12 indicatoren zitten. Onder de indicatoren worden 33 'bewijsstukken' beschreven waaraan een organisatie dient te voldoen bij een assessment, om zich Investor inPeople te kunnen noemen.</p>
looptijd	1991-...

historiek	<p>Het werd ingevoerd omdat de overheid en de sociale partners zich ernstige zorgen maakten over de concurrentiekracht van de Britse ondernemingen. Uit studies bleek immers dat Groot-Brittannië een belangrijk vaardigheids- en kennistekort had.</p> <p>Van 1991 af bleef het aantal ondernemingen die het liP label behalen gestaag groeien. In 1993 werd daarom Investors in People UK opgericht, de organisatie die de inhoud van de liP standaard dient te bewaken en het label landelijk dient te promoten. In 1995 werd het label voor het eerst buiten het Verenigd Koninkrijk geïntroduceerd, namelijk in Australië. In de jaren die daarop volgden werd de liP standaard twee keer herzien (1995 en 2000) en momenteel is de derde grote review bezig. Op die manier groeit het label mee met nieuwe ontwikkelingen en behoeften binnen organisaties, onder andere door de focus op opleiding en ontwikkeling te verruimen.</p> <p>In de review van 1995 was het de bedoeling om het label te positioneren binnen het ruimere aanbod van kwaliteitsstandaarden en om het keurmerk als een raamwerk voor continue verbetering te blijven zien. Verder moest er worden ingespeeld op toekomstige trends in het personeelsmanagement en op ontwikkelingen binnen de organisaties. In 2000 vond er een tweede aanpassing van het keurmerk plaats. Het aantal indicatoren verminderde van drieëntwintig tot twaalf en er werd meer nadruk gelegd op de resultaten die teweeggebracht worden door de standaard dan op de processen die door de standaard veroorzaakt worden. Verder werd ook nog de focus op opleiding en ontwikkeling verruimd. Door deze aanpassingen werd de standaard flexibeler, zodat het nieuwe label minder gevoelig werd voor verschillen in de grootte van de organisatie, organisatiecultuur en sector. Sinds de review in 2000 zijn er ook een aantal aanvullingen op de liP standaard ontwikkeld zoals het Recruitment and Selection Model, het Leadership and Management Model en het Work-Life Balance Model. Deze aanvullingen staan evenwel op zichzelf en maken geen deel uit van de liP-standaard.</p>
vervolg	Er zijn intussen 7 landen (waaronder Nederland) die een langetermijnlicentie hebben afgesloten met liP UK en die liP promoten. Daarnaast zijn er 37 landen of regio's (waaronder Vlaanderen) waar een pilootproject loopt, recent is afgesloten (waaronder Vlaanderen ⁸³) of opgestart.
capaciteit	Wereldwijd zijn er 35.000 organisaties die zich Investor in People mogen noemen en zijn er nog duizende andere ondernemingen die hun commitment hebben uitgesproken om LiP te worden.
referenties	
evaluatie	
website	http://www.iipuk.co.uk
contact	

⁸³ Zie verslag Byens D. & B. Malfliet. *Pilootproject Investors in People in Vlaanderen*. Vlerick Management School, 2005.

18. Ierland: New Work Organisation Programme zie p. 90 e.v. voor meer info bij uitgewerkt voorbeeld Ierland	
geografische reikwijdte	Ierland.
economische reikwijdte	Bedrijven uit de industrie.
betrokken partners	Gefinancierd door ESF en Ierse regering, ontworpen en geïmplementeerd door het Ierse Productiviteitscentrum (IPC) in partnership met het Ierse Verbond van Bedrijven en Werkgevers (IBEC) en het Ierse vakbondscongres (ICTU). De deelnemende bedrijven droegen 25% van de kosten.
doelstelling	Het stimuleren van de Ierse industrie om zich aan te passen en de noodzakelijke organisatorische en culturele veranderingen door te voeren om tegemoet te komen aan de competitieve uitdaging in een snel veranderende sociaal, economische en globale marktomgeving.
focus	Competitieve prestaties, voornaamste prestatie-indicatoren en klanten, het creëren en delen van tastbare voordelen (EWON) het helpen van werkgevers, werknemers en vakbonden om samen te werken "in partnership" om nieuwe vormen van werkorganisatie in te voeren om de productiviteit en de competitiviteit te verbeteren (BDL).
invalshoek	Economisch uitgangspunt, maar geïntegreerde benadering.
inhoud	Een voorbeeld van hoe men duurzame veranderingen kan bereiken via een dialoog die steunt op vertrouwen en samenwerking; het programma hielp mee aan de ontwikkeling van : een nieuw vermogen om veranderingen aan te pakken via samenwerking en partnership, praktijkmodellen met brede toepassing in particuliere en openbare organisaties, een nationaal netwerk van ervaren vakmensen bij de sociale partners, dat deskundige ondersteuning verleent bij de ontwikkeling van een lange termijnkader voor de modernisering van de werkorganisatie. NWO benadrukt de fundamentele rol van externe gespecialiseerde hulp voor de totstandbrenging van organisatorische veranderingen, vertrouwen tussen de partijen en een op partnership gerichte aanpak. Twee "facilitators" werkte met elk betrokken bedrijf. De bedrijfsactiviteiten definiëren was het startpunt om innovatie te genereren, een taskteam te mobiliseren en aan problem-solving te doen. In elk bedrijf werd er een opgeleid "partnership forum" samengesteld die als drijvende kracht diende voor het plannen en implementeren van een competitiviteitsverbeterings programma. Op ondernemingsniveau zijn er belangrijke resultaten geboekt: gaande van process re-engineering, re-organisatie en implementatie van team gebaseerde productiecellen tot de ontwikkeling van nieuwe belonings- en waarderingssystemen. Het programma helpt ontwikkelen: <ul style="list-style-type: none"> ▪ een nieuwe bekwaamheid om veranderingen door te voeren door middel van samenwerking en partnerschap; ▪ praktische modellen met brede toepassing in private en publieke organisaties; ▪ een nationaal netwerk met ervaren medewerkers van de sociale partners, die deskundige ondersteuning aanbieden in het ontwikkelen van een lange termijn kader voor modernisering van arbeidsorganisatie.
looptijd	1995-1998, later verlengd.
duur	3 jaar +?
historiek	Eerste nationale initiatief in Ierland dat de modernisering van de arbeidsorganisatie beoogt.
vervolg	
budget/financiën	1,5 miljoen €.

subsidies	Kosten die konden ingediend worden: kosten van externe adviseurs, opleiding, kosten om informatie te verspreiden of om samen te komen in het kader van het project, promotiemateriaal, reiskosten.
capaciteit	60 projecten binnen 10 betrokken organisaties die werk bieden aan +/- 2.600 mensen evaluatie.
referenties	EWON-nieuwsbrief, dec. 2000 en EWON-website. BDL, Government Support Programmes for new forms of work organisation, a report for DG Employment & Social Affairs, January 2000.
evaluatie	Er gebeurde een onafhankelijke evaluatie van het NWO-programma, er werd vastgesteld dat het programma "at the leading edge of European practice" was wat betreft het promoten van samenwerking en verandering op de werkplaats.
website	http://europa.eu.int/comm/employment_social/social/workorg/ewon/surveys_en.htm - Ireland; http://www.ipc.ie
contact	Nationale coördinator Pat Savage (psavage@ipc.ie).

<p>19. Ierland: de oprichting van het National Centre for Partnership and Performance (NCP) onder het “social partnership agreement”; “Programme for Prosperity and Fairness” zie p. 90 e.v. voor meer info bij uitgewerkt voorbeeld Ierland</p>	
geografische reikwijdte	Ierland.
economische reikwijdte	Alle privé-bedrijven, semi-overheidsbedrijven of instellingen, en overheidsinstellingen en departementen.
betrokken partners	Sociale partners.
doelstelling	<p>Het is opgericht om verandering in de Ierse “workplace” te ondersteunen en sturen.</p> <p>Het centrum is opgericht om “partnership” op ondernemingsniveau te hervormen en heroriënteren op een manier dat het het maatschappelijk momentum versterkt ten voordele van dit concept en zo het herpositioneert in het centrum van het publieke beleidsproces in relatie met de nationale strategische prioriteiten zoals “higher organisational performance”, het behouden van competitief voordeel, moderniseren van publiek diensten,</p>
focus	Partnership binnen bedrijven.
invalshoek	Algemeen, eerder economisch?
inhoud	<p>Het centrum ondersteunt en moedigt organisaties aan om organisatieverandering door te voeren door middel van “partnership-style” afspraken, in het bijzonder met volgende activiteiten: “Learning by Monitoring Project - Local Area Government and Health Sector”, “Training for Trainers Programme – Developing a Competency Framework”, “Guidelines for Partnership in the Workplace”, “Guidelines on Financial Participation”.</p> <p>Hun strategie bestaat erin:</p> <ol style="list-style-type: none"> (1) een visie voor organisatieverandering te creëren; (2) modellen van goede praktijken te ontwikkelen; (3) instrumenten te ontwikkelen voor organisatieverandering; (4) netwerken te ontwikkelen. <p>Projecten zijn gefocust op de ontwikkeling en verbetering binnen organisaties, toch is het NCP geen adviesbureau. Ontwikkeling gebeurt door een mix van onderzoek en disseminatie, projectmanagement, training en een beperkte hoeveelheid “direct strategic facilitation”.</p> <p>Begin 2004 werd door hen op vraag van de Ierse regering het “Forum on the Workplace of the Future” opgericht. Het Forum werkt met sleutelorganisaties, agentschappen en experts uit Ierland en elders en onderzoekt de wijzen waarop veranderingen op de werkplaats de transitie van Ierland naar een hoge toegevoegde waarde, kennis-gebaseerde economie, kunnen ondersteunen.</p> <p>Aparte website: http://www.ncpp.ie/forum</p>
duur	Opgericht in maart 2002.
referenties	Brödner & Latniak. Sources of innovation and competitiveness. National Programmes supporting the development of work organisation. In: <i>Concepts and transformation</i> , 8:2 (2003), 179-211.
website	www.ncpp.ie

20. Ierland: Enterprise Ireland zie p. 90 e.v. voor meer info bij uitgewerkt voorbeeld Ierland	
geografische reikwijdte	Ierland.
economische reikwijdte	Sterk gericht op KMO's.
doelstelling	Bevoegd voor ontwikkelings- en innovatiebeleid.
invalshoek	Innovatiebeleid en industrieel beleid.
inhoud	Instelling die ondersteuning biedt aan Ierse bedrijven op zeer diverse terreinen (geïntegreerde benadering).
duur	1998-...
referenties	IWT-studie.

21. Nederland: Innovatieplatform zie p. 94 e.v. voor meer info bij uitgewerkt voorbeeld Nederland	
geografische reikwijdte	Nederland.
economische reikwijdte	Globale economie, ook overheidsinstellingen en social-profit.
betrokken partners	Groep experts.
doelstelling	Ideeën voor de verder ontwikkeling van de kenniseconomie aandragen en omzetten in concrete voorstellen.
invalshoek	Innovatiebeleid.
duur	2003-...

22. Noorwegen: Enterprise Development 2000 zie p. 98 e.v. voor meer info bij uitgewerkt voorbeeld Noorwegen	
geografische reikwijdte	Noorwegen.
economische reikwijdte	
betrokken partners	Gezamenlijk gefinancierd door 2 divisies van het Research Council ("Division of Culture and Society" en "Division of Industrie en Energie" en het NHO (de voornaamste werkgeversorganisatie) en het LO (confederatie van vakbonden) via hun coördinerend orgaan het HF-B.
doelstelling	<i>To contribute to the formation of value and help ensure employment by developing knowledge about strategies, ways of work and infrastructure which are necessary to create organizational and inter-organizational development processes that will enable an increasing number of Norwegian businesses to participate in the frontlines of international competition".</i>
invalshoek	Industrieel beleid.
looptijd	1994-2001.
duur	7 jaar.

23. Noorwegen: Value Creation 2010 zie p. 98 e.v. voor meer info bij uitgewerkt voorbeeld Noorwegen	
geografische reikwijdte	Noorwegen.
doelstelling	Regionale ontwikkelingscoalities smeden.
looptijd	200-2010.
duur	10 jaar.

24. Nieuw-Zeeland: Future of Work -programma	
geografische reikwijdte	Nieuw-Zeeland.
betrokken partners	Ministerie van arbeid.
focus	Het begrip vergroten wat betreft toekomstige trends in "work" en hun implicaties voor "the workplace", "the workforce" and "employment opportunities".
inhoud	Dit programma omvat een Future of Work Research Fund dan 150.000 dollar voor het fiscale jaar 2004-2005 voorziet om onderzoek te ondersteunen over onderwerpen die de arbeidsmarkt zullen beïnvloeden in de komende 10 jaar.
website	www.dol.govt.nz/futureofwork/

25. Portugal: Programma “Innoveren en ontwikkelen”	
geografische reikwijdte	Portugal.
economische reikwijdte	KMO's in industriële en dienstensectoren (min. 50 en max. 250 wn'ers).
betrokken partners	Gefinancierd oor ESF (¾) en Portugese regering. Gezamenlijk beheerd door het Instituut voor ² en inspectie van de arbeidsomstandigheden (IDICT) en het Instituut voor innovaties in de opleiding (Inofor), behorend tot het ministerie van tewerkstelling.
doelstelling	Organisatorische innovaties bij KMO's bevorderen om zo de traditionele KMO's (vaak familiebedrijfjes) te helpen hun doeltreffendheid te verbeteren en de werkgelegenheid te beschermen.
focus	Op organisatie-innovatie bij KMO's.
inhoud	Het is gebaseerd op bestaande goede praktijken in Europa (vooral UK en Frankrijk). Het concentreert zich op 7 werkerreinen, waaronder nieuwe vormen van werkorganisatie, praktijken op het gebied van menselijke hulpbronnen, grotere medezeggenschap en sociale dialoog. Ze steunen projecten via subsidies en deskundig advies.
Invalshoek	Economisch.
looptijd	1999-2000.
duur	1,5 jaar.
historiek	Eerste in zijn soort in Portugal.
budget/financiën	2,5 miljoen €.
subsidies	ESF-subsidies zijn mogelijk tot 75% van de kosten van een individueel project, met een maximum van 70.000€ per project. De overige kosten worden gedragen door de overheid. Criteria: <ul style="list-style-type: none"> ▪ financ. situatie: levensvatbaar en een financ. autonomie kennen van ten minste 20%, turnover mag de 2,5 miljoen escudos niet overschreiden; ▪ bedrijfsgrootte: min 50, max. 250 wn'ers; ▪ projectduur: min 6, max. 12 maanden; ▪ een aanwijsbare noodzaak voor hervorming; ▪ zowel managers als personeel erbij betrokken; ▪ voortdurende evaluatie. Bedrijven dienen een geschreven aanvraag in te dienen, aangevuld met ondersteunend materiaal. Dat wordt geanalyseerd oor IDICT/INOFOR en zij brengen ook nog een bezoek. Nadien kan nog extra informatie gevraagd worden of gevraagd worden het project te herdefiniëren. Projecten worden gekozen waarvan verwacht wordt dat ze de grootste voordelen bieden. IDICT en INOFOR worden bij de uiteindelijke beslissing ondersteund door externe consultants.
capaciteit	Projecten in 14 verschillende bedrijven, 40% van de aanvragen werden niet goedgekeurd.
referenties	Brödner & Latniak. Sources of innovation and competitiveness. National Programmes supporting de development of work organisation. In: <i>Concepts and transformation</i> , 8:2 (2003), 179-211.

Opvallende elementen:

- exclusief gericht op KMO's;
- eerste programma in zijn soort in Portugal;
- zeer beperkt qua omvang: projecten in 14 bedrijven.

26. Portugal: “Integrated Programme for Innovation Support” (PROINOV)	
geografische reikwijdte	Portugal.
economische reikwijdte	Alle sectoren van de economie.
betrokken partners	Georganiseerd door het PROINOV project management agentschap onder het “Ministry of Council Presidency”.
doelstelling	Het verstrekken van de competitiviteit van de Portugese economie op basis van een geïntegreerd beleid om innovatie te ondersteunen, gelijktijdig met het creëren van meer en betere jobs en het behoud van de sociale en regionale cohesie. Competitiviteit, tewerkstelling en sociale cohesie worden als een strategische driehoek beschouwd.
focus	Op het aangaan van de uitdagingen geformuleerd op de Lissabon-top.
invalshoek	Economisch- en innovatiebeleid, ook welzijn op het werk.
inhoud	<p>Dit programma wil ondernemerschap en innovatie promoten om de uitdagingen van de nieuwe Europese uitdagingen te kunnen aangaan, onderwijs en opleiding verbeteren, de algemene voorwaarden voor innovatie verbeteren en het hele innovatiesysteem in Portugal versterken.</p> <p>Kwaliteit zowel als organisatorische en technologische innovatie worden gepromoot, in het bijzonder door de verspreiding van het gebruik van internationale kwaliteitsstandaarden en methodes als hefboomen voor het toepassen en aanpassen van innovatieve oplossingen m.b.t. technologie, organisatie, management, training, veiligheid en milieubescherming door het ontwikkelen van een programma voor de verspreiding van nieuwe organisatorische oplossingen in bedrijven, door prioriteit te geven aan technologische en organisatorische innovatie bij het geven van investeringssteun, door het promoten van een innovatie-gedreven cultuur door de resultaten van innovatieprojecten te verspreiden en door het organiseren van demonstratie-evenementen over de rol van technologische en organisatorische innovatie in het verbeteren van de productiviteit en het dagelijks leven van de burgers op het werk, in het onderwijs, met betrekking tot transport en huisvesting.</p> <p>Programma-activiteiten houden zowel onderzoek, ontwikkeling, transfer en advies in.</p>
looptijd	4 jaar.
duur	2002-2006.
budget/financiën	Het programma gebruikt Europese regionale ontwikkelingfondsen die gestuurd en gebundeld worden in functie van PROINOV doelstellingen.
capaciteit	In een startfase zijn 50 aanvragen geëvalueerd.
referenties	Brödner & Latniak. Sources of innovation and competitiveness. National Programmes supporting the development of work organisation. In: <i>Concepts and transformation</i> , 8:2 (2003), 179-211.
evaluatie	Nog niet geëvalueerd.

Achtergrond⁸⁴:

- zeer weinig studies over de disseminatie van nieuwe vormen van arbeidsorganisatie in Portugal;
- Arbeidsorganisatie is een thema dat de overheidsadministratie en de sociale partners erg interesseert, maar tot dusver zijn er erg weinig projecten met betrekking tot dit thema gefinancierd in Portugal.

Opvallende elementen:

- Uitgangspunt: Lissabon-verklaring;
- Pas recent dergelijke programma's in Portugal ontwikkeld.

27. Singapore: SPRING	
zie p. 102 e.v. voor meer info bij uitgewerkt voorbeeld Singapore	
geografische reikwijdte	Singapore.
economische reikwijdte	Alle sectoren, alle types van ondernemingen.
betrokken partners	Overheid (Ministerie van Handel en Industrie), sociale partners, privé consultants.
doelstelling	Singapore omvormen tot één van de toonaangevende landen in de kennis-economie
focus	Het bereiken van "organisational, people, and managerial excellence".
invalshoek	Vanuit economisch beleid.
website	http://www.spring.gov.sg

⁸⁴ Brödner & Latniak. Sources of innovation and competitiveness. National Programmes supporting the development of work organisation. In: Concepts and transformation, 8:2 (2003), 179-211. Brödner & Latniak, Sources of Innovation and Competitiveness: National Programmes Supporting the development of Work Organisation, 2002.

28. Zweden: Mensen technologie en organisatie (MTO)	
geografische reikwijdte	Zweden.
economische reikwijdte	Bedrijven van alle typen en afmetingen.
betrokken partners	Regering, bedrijven van alle typen en maten, onderzoeksinstituten en organisaties uit de openbare sector. Het programma wordt gefinancierd en ingevoerd door het "Swedish National Board for Industrial and Technical Development" (NUTEK).
doelstelling	Het bedrijfsleven helpen omgaan met de snel veranderende bedrijfsomgeving, met de focus op nieuwe vormen van werkorganisatie en nieuwe technologieën.
focus	De wisselwerking tussen innovatieve manieren van werken en nieuwe technologieën.
invalshoek	Innovatiebeleid.
inhoud	<p>Via investering in onderzoek en de verspreiding van kennis en ervaring hoopt MTO de interactie tussen technologie en arbeidsorganisatie te vergroten en hun respectieve potentieel te benutten, via:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ flexibelere organisatorische oplossingen en vergroting van de vaardigheden van werknemers daar waar reeds nieuwe technologieën zijn ingevoerd; ▪ invoering van informatie- en communicatietechnologieën die nieuwe vormen van werkorganisatie ondersteunen (vb. "virtuele design"-technologie als belangrijk instrument voor multifunctionele teams). <p>2 types projecten:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ company based projecten: Dit zijn onderzoeksprojecten die bedrijven willen voorzien van kennis die zij op een praktische manier kunnen toepassen. Ze beogen ook de basis te leggen voor de ontwikkeling van meer algemene onderzoeksresultaten die in een bredere context kunnen toegepast worden. Deze projecten focussen op 3 velden: <ol style="list-style-type: none"> 1. de introductie van nieuwe werkmethodes, organisatie en technologie 2. het bevorderen van de innovatiekracht van bedrijven door betere samenwerking binnen bedrijven en het gebruik van nieuwe technologieën 3. het verhogen van samenwerking tussen bedrijven door middel van het gebruik van of nieuwe manieren van werken en nieuwe technologieën ▪ synthesis projecten: het doel is hier om de kennis en ervaring die opgedaan is in de "company-based" –projecten in een bredere context te plaatsen en ze beschikbaar te stellen voor andere bedrijven en onderzoekers.
looptijd	1997-2000.
duur	3 + 3 jaar.
historiek	
vervolg	Nieuw tot 2004 lopend programma dat voortbouwt op de resultaten van MTO.
budget/financiën	Jaarlijks 2,2 miljoen €.

subsidies	Subsidies tot 200.000 € per jaar beschikbaar op voorwaarde dat zij niet meer dan 50% van de totale projectkosten uitmaken. De kosten voor externe consultants kunnen normaal niet ingebracht worden. Aanvragen vereisen een volledig projectvoorstel en de resultaten van een pilootstudie. Ongeveer 30% van de aanvragen werden verworpen. Voorwaarden: een multidisciplinair onderzoeksteam, het gebruik van actie-geOrienteerde methode, een intentieverklaring waarin alle partijen zich engageren voor een lange-termijn samenwerking en de verspreiding van ervaring en resultaten door workshops, conferenties en publicaties. De MTO- stuurgroep behandelt de aanvragen, geadviseerd door de Scientific Council. De uiteindelijke beslissing wordt door NUTEK genomen.
capaciteit	In 2000: 20 lopende projecten.
referenties	EWON-nieuwsbrief, dec. 2000. BDL, Government Support Programmes for new forms of work organisation, a report for DG Employment & Social Affairs, January 2000.
informatiebronnen	
evaluatie	Het succes van het MTO programma en de voortgang van de lopende projecten wordt opgevolgd door de stuurgroep (wat betreft relevantie) en het Scientific Council (voor de wetenschappelijke kwaliteit). Een tussentijdse evaluatie van het programma en zijn effecten werd eind 1999 uitgevoerd door leden van de Council of andere onderzoekers die geëngageerd werden door de Council.
website	
contact	Dhr. Dan Sjorgen, Programme Manager. Swedish National Board for Industrial and Technical Development (NUTEK) Liljeholmsvagen 32, S-117 86 Stockholm, Tel.: (46-8) 681 94 27, Fax: (46-8) 681 92 80, Dan.sjorgen@gw.nutek.se.

Lessen⁸⁵:

- er is heel wat potentieel om te helpen bij bedrijfsontwikkeling en groei door de toepassing van het MTO-concept – het ontwikkelen van een beter begrip van de wisselwerking tussen innovatieve manieren van werken en nieuwe technologieën.
- Er zit ook heel wat potentieel in het bevorderen van nauwe samenwerking tussen bedrijven en onderzoekers. Organisatieverandering en nieuwe technologieën worden geïmplementeerd op bedrijfsniveau. Het is daar dat men praktische lessen eerder dan theoretische kan leren. Onderzoekers brengen echter ervaringen van andere projecten en bedrijven mee, evenals onderzoeksmethoden.
- Nauwe samenwerking tussen bedrijven en onderzoekers gebeurt echter niet zonder problemen. Zo is het niet evident een evenwicht te vinden tussen de behoefte van de onderzoekers voor lange termijn onderzoeksprojecten en de behoefte van het actie-geörienteerde onderzoek dat sneller resultaten oplevert.
- Het verspreiden van onderzoeksresultaten door syntheseprojecten, conferenties en workshops is een belangrijk aspect van het MTO-programma om dat dit ervaringsuitwisseling en “best practices” tussen onderzoekers en bedrijven mogelijk maakt.

⁸⁵ BDL, Government Support Programmes for new forms of work organisation, a report for DG Employment & Social Affairs, January 2000.

Opvallende elementen:

- duidelijke koppeling van technologische innovatie en organisatorische innovatie.
- Interessante opsplitsing in “company based”-projecten en “synthesis”-projecten.

29. Zweden: “Sustainable Work Systems and Health”	
geografische reikwijdte	Zweden.
economische reikwijdte	Alle sectoren van de economie.
betrokken partners	Programma van het Ministerie van Industrie, georganiseerd door het Zweedse Agentschap voor Innovatiesystemen (VINNOVA).
doelstelling	De nationale maatschappelijke duurzame groei ondersteunen door het initiëren en onderhouden van organisationele en individuele duurzaamheid, R&D projecten uitvoeren die nieuwe werksystemen testen die organisationele en individuele duurzaamheid initiëren en onderhouden, de “state of the art” tot stand brengen wat betreft duurzame werksystemen/arbeidssystemen, ‘actionable knowledge’ genereren als de basis voor beleidsbeslissingen op het niveau van de overheid en de bedrijven en een platform creëren voor experimenten “in working life”.
focus	De concepten ‘action research’, ‘action learning’ en het genereren van ‘actionable knowledge’ staan centraal.
invalshoek	Duurzaamheid.
inhoud	Het programma is erop gericht lopende praktijken in het Zweedse ‘working life’ te verbeteren op een projectbasis, met grote nadruk op praktijkkennis. De projecten zijn meestal multidisciplinair en houden nauwe samenwerking tussen de betrokken partners (onderzoekers, consultants of praktijkmensen van het management of het personeel of hun vakbonden) in. De concepten ‘action research’, ‘action learning’ en het genereren van ‘actionable knowledge’ staan centraal. De voornaamste activiteiten in deze context zijn het ontwerp van duurzame werksystemen, de integratie van het design van de jobs met het ontwerp van de organisatie, leiderschap in duurzame systemen, het ontwerp van management en feedbacksystemen in duurzame systemen, ...
looptijd	1999-2006.
duur	7 jaar.
historiek:	Het bouwt verder op de Swedish Working Life Fund Programme (met meer dan 23000 ontwikkelingsprojecten).
budget/financiën	De opstartfase om de stand van zaken op te stellen en een aantal korte test-projecten te laten lopen had een budget van +/- 2,2 miljoen € per jaar (met 20 project om de stand van zaken op te maken en 15 testprojecten). Nadien werd € 16,7 miljoen per jaar voorzien.
capaciteit	Eerste fase: 50 partners.
evaluatie	Nog niet geëvalueerd.

Achtergrond⁸⁶:

- de Zweedse bevolking is op de hoogte van onderwerpen als werkintensiteit, langdurige afwezigheid wegens ziekte, ‘early sickness retirement’, burnout, chronische vermoeidheid, uitputting of depressie:
 - leden van VNNOVA en NIWL werden betrokken bij de ‘white papers’ van de overheid over de mate van problemen gerelateerd aan werkintensiteit, werkdruk en de behoefte aan ‘development efforts’;
 - de centrale werknemersorganisaties hebben beleidsteksten geschreven gebaseerd op de hierboven vermelde rapporten om het belang van leiderschap en participatiethema’s te benadrukken;
 - verschillende nationale seminars warden georganiseerd door het ‘Swedish Council for Work Life Research’, het NIWL en de vakbonden;
 - er werden ook internationale seminars gehouden;
- de diffusie van nieuwe vormen van werkorganisatie ontwikkeld en verspreid in de context van vorige programma’s is in Zweden veel groter dan in andere Europese landen;
- er is dan ook een hoge mate van publiek bewustzijn van de betekenis van arbeidsorganisatie voor economische en sociale vooruitgang en een groot engagement vanwege de sociale partners.

Opvallende elementen:

- nadruk op duurzaamheid: duurzame werksystemen en individuele duurzaamheid;
- ‘action research’, ‘action learning’, en ‘actionable knowledge’.

⁸⁶ Brödner & Latniak

4.2. Enkele programma's onder de loep

4.2.1 Duitsland

Het voormalige West-Duitsland, later het verenigde Duitsland, heeft een lange traditie van overheidsprogramma's gericht op een directe impact op het arbeidsproces. Volgende programma's werden achtereenvolgens opgestart:

- in 1974: Humanisierung des Arbeitslebens (HdA), tot 1983
- in 1989: Arbeit und Technik (AuT), tot 1998 (zie fiche 4)
- in 2001: Zukunft der Arbeit (ZdA), tot 2003 (zie fiche 5)
- begin 2000 (?): Forschung und Entwicklung für Innovative Arbeitsgestaltung und Dienstleistungen (nog lopend) (zie fiche 7)

Elk van de programma's kwam tot stand in een specifiek sociaal-economische en politieke context. Die context was sterk bepalend voor de doelstellingen en de opbouw van de diverse programma's, maar nog meer voor de mate waarin de programma's tot resultaten leidden op de werkvloer.

Zowel FRICKE⁸⁷ als OEHLKE⁸⁸ hebben een evaluatie gemaakt van de eerste drie programma's (HdA, AuT, ZdA). Hun analyse is soms bijzonder kritisch maar net daardoor leerrijk omdat de kritische succesfactoren helder worden geschetst.

Ook Business Decisions Limited komt in zijn studie tot de vaststelling dat hoewel de sociale partners van bij het begin betrokken waren bij het opmaken van de programma's, het evalueren van de voorstellen en zelfs in het deelnemen in de projecten, de impact relatief beperkt is. Er wordt dan naar impact verwezen in termen van algemeen bewustzijn over de onderliggende problemen en het begrip dat nieuwe vormen van werkorganisatie kunnen bijdragen tot de competitiviteit en ook met betrekking tot de concrete disseminatie ervan. Traditionele managementprincipes houden steeds de bovenhand. Hoewel er grote inspanningen zijn geleverd, is de impact op de disseminatie van nieuwe vormen van arbeidsorganisatie, in vergelijking met Zweden of Finland, bescheiden.⁸⁹

De bevindingen van Fricke & Oehlke worden hieronder gesynthetiseerd weergegeven (paragrafen 1 tot en met 5).

⁸⁷ Fricke Werner: Thirty years of work life programmes in Germany. In: *Concepts and Transformation* 8:1 (2003), p. 43-68

⁸⁸ Oehlke Paul: The development of labor process policies in the Federal Republic of Germany. In: *Concepts and Transformation* 6:1 (2001) p. 109-140

⁸⁹ BDL: *Government Support Programmes for new forms of work organisation*. Study prepared for DG Employment and Social Affairs of the European Commission. 2000.

1. Het Humanisering des Arbeitslebens-programma

Eind jaren 1960, begin 1970, werden de Duitse samenleving en economie door twee fenomenen gekenmerkt. Er was enerzijds de 'mei-68' revolutie waarbij streven naar een participatieve en antiautoritaire samenleving centraal stond, eerst buiten de werksfeer, maar hoe langer hoe meer ook in de werksfeer. Tegelijkertijd werd de Duitse economie getroffen door een hoge structurele werkloosheid. Daardoor ontstonden – al dan niet ogenschijnlijk – tegengestelde verwachtingen en behoeften: bedrijfsleiders benadrukken de noodzaak aan meer flexibiliteit, vakbonden de noodzaak tot humanisering van het werk. Humanisering (het verbeteren van de kwaliteit van de arbeid) had zich, in de sterk op het taylorisme gebaseerde, Duitse industrie niet doorgezet. Nochtans waren de verwachtingen hooggespannen. Men ging ervan uit dat bij het invoeren van de nieuwe technologische ontwikkelingen ook de kwaliteit van de arbeid 'spontaan' zou verbeteren. Het inzicht groeide dat hiervoor specifieke en doelgerichte programma's moesten opgezet worden, op initiatief van de overheid, maar in nauwe samenwerking met de werkgevers en vakbonden.

In 1974 was er een voldoende politiek en maatschappelijk draagvlak om het grootschalige HdA-programma op te starten. Doel was het gezondheids- en veiligheidsbeleid op de werkplek te integreren in het technologisch innovatiebeleid. Daarnaast hoopte men op concrete ergonomische resultaten die de humanisering van de werkplek zouden bevorderen.

De van bij het begin tegengestelde verwachtingen tussen vakbonden en werkgevers enerzijds (de eersten willen meer medezeggenschap en industriële democratie, de tweede willen meer flexibele werktijden en een meer op industriële behoeften gebaseerd onderwijs), en de botsende culturen van twee los van mekaar werkende ministeries anderzijds (in de gescheiden beleidsdomeinen van veiligheid en gezondheid en van arbeid) zullen uiteindelijk leiden tot een verlamdend conflict begin jaren 1980.

Nochtans was het programma beloftevol gestart. Tussen 1974 en 1979 werd een hele reeks aan verrijkende experimenten en pilootprojecten uitgevoerd gericht op het invoeren van semi-autonome teams, het vergroten van industriële democratie via procedures van participatie en het verbannen van de cyclusgecontroleerde productiebanden in de automobiel- en elektro-industrie.

Waar OEHLKE in zijn evaluatie meer de nadruk legt op de quasi onoverbrugbare kloof tussen de twee coördinerende ministeries, legt FRICKE de conflicten bloot die leefden tussen de sociale partners onderling maar ook tussen de top en de basis van zowel werkgeversorganisaties als vakbonden.

De steun voor de democratieverruimende projecten kwam van werknemers, lagere echelons in de vakbond, individuele sociale wetenschappers, 'verlichte' managers.

Die steun kwam echter niet van de vakbondstop die argwanend stond tegenover vormen van medezeggenschap die buiten het geïnstitutionaliseerde overlegkader vielen, noch van de werkgeversorganisaties die sowieso gekant waren tegen een verdergaande democratisering.

Dit mondt in 1980 uit in een crisis waarbij de programmaprioriteit 'herstructurering van het werk' wordt geschrapt. In de drie volgende jaren ligt de nadruk op concepten zoals CIM en gebruiksvriendelijke software. Ook al werd de samenhang tussen menselijke, organisatorische en technologische aspecten op papier benadrukt, in feite werd het programma opgemaakt door ingenieurs en IT-specialisten en was er van betrokkenheid van werknemers en andere actoren nog nauwelijks sprake.

2. Het Arbeit und Technik – programma (fiche 4)

Het nieuwe programma, opgestart in 1989 bouwt deels voort op de opgedane ervaringen, maar wordt tegelijk totaal geheroriënteerd naar het promoten van economische modernisering via competitiviteit.

Drie aandachtspunten vormen het kader:

- basisonderzoek naar *skills upgrading* en concepten van veiligheid en gezondheid
- productie
- dienstenindustrie

Omwille van budgettaire beperkingen en macro-economische veranderingen konden de op zich vernieuwende resultaten maar op heel beperkte schaal geïmplementeerd worden. Waar in de voorgaande periode 1980-1990 jaarlijks 100 miljoen DM ter beschikking stond, daalde dit budget tot 50 miljoen DM jaarlijks, eind jaren 1990. Vanaf 1998 was er een lichte stijging tot 60 miljoen DM jaarlijks. Dit alles leidt volgens FRICKE tot de totale desintegratie van de hervormingsgezinde alliantie die aan de oorsprong lag van het programma.

Terzijde kan opgemerkt worden dat men in de studie van Business Decisions Limited voor de Europese Commissie over de Duitse programma's ook opmerkt dat de programma-activiteiten een daling kennen in de jaren '90 (na een aanvankelijke sterke stijging en een lange consolidatie-fase in de jaren '80) en dat dit zich ook weerspiegelt in de budgetten. Relatief gezien zouden die eind jaren '90 ongeveer één vierde zijn van die in Zweden en Finland⁹⁰.

Op basis van de evaluatie van het "Arbeit und Technik" programma worden er door BDL ook enkele concrete lessen getrokken:

- Heel wat economische, institutionele en sociale factoren beïnvloeden de mate waarin bedrijven nieuwe technologieën, inclusief nieuwe vormen van werkorganisatie invoeren. In dit

⁹⁰ BDL: *Government Support Programmes for new forms of workorganisation Study prepared for DG Employment and Social Affairs of the European Commission. 2000.*

opzicht dient de innovatieve capaciteit van een economie zo breed mogelijk gedefinieerd te worden en ook de gezondheid en vaardigheid van de werknemers te omvatten.

- Om het besef van de praktische implicaties van organisatieverandering te verhogen en de scope te verbreden voor het verspreiden van ideeën, dienen werkgeversorganisaties, vakbonden, ambtenaren en wetenschappers vanuit verschillende disciplines betrokken te worden bij het definiëren en organiseren van onderzoek.
- Naast hun traditionele activiteiten kunnen overheden een rol spelen in het stimuleren van organisatievernieuwing in bedrijven als een middel om arbeidsomstandigheden te verbeteren en de innovatiekracht en productiviteit te verhogen, maar deze steun dient op lange termijn en gefocust te zijn.
- Wanneer nationale, regionale en lokale contextfactoren de effectiviteit van het veranderingsproces beïnvloeden, dient hiermee rekening te worden gehouden bij het ontwikkelen van overheidsbeleid ter stimulering van de verspreiding van nieuwe technologieën met inbegrip van werkorganisatie.
- Het programmamanagement dient ook te opereren “on a long term basis” om op die manier expertise te kunnen opbouw en technische competenties te kunnen verwerven. Men dient het ook enige flexibiliteit toe te staan om op veranderende omstandigheden te reageren, implementatieproblemen op te lossen en te leren van de onderzoeksresultaten.

3. Het Zukunft der Arbeit – programma (fiche 5)

Pas in 2001 (drie jaar na de vorming van de rood-groene coalitie) wordt een nieuw programma gelanceerd: “Innovative Arbeitsgestaltung – Zukunft der Arbeit”. Intussen is er een andere economische context: er is de toegenomen temporele en ruimtelijke flexibiliteit, of de toegenomen behoefte aan permanente, taakgerichte vorming (LLL). Die laatste staat dikwijls in contrast met de feitelijke mogelijkheden van werkpleklers.

Daarenboven stelt FRICKE vast dat het opleidingsaanbod zowel in ondernemingen als door de overheid onaangepast is aan de nieuwe uitdagingen, wat ertoe leidt dat *“As a rule, it is only the higher skilled who have access to (re-)training courses anyway”*. Het programma zou dan ook niet erg coherent zijn en een gebrek aan visie vertonen.

4. De balans

De balans die FRICKE opmaakt van 25 jaar humaniseringprogramma's is hard: ze hebben niet veel kunnen veranderen. Eén van de belangrijkste redenen is het ontstellend gebrek aan cumulativiteit van inzichten en ervaring over die periode.

Toch zijn er ook positieve punten: er is vooruitgang geboekt op ergonomisch vlak, de druk bij extreme fysieke en ongezonde werksituaties is verminderd en er zijn op zich interessante experimenten i.v.m. teamwerk en decentralisering uitgevoerd.

“In the 1970's the dominance of Taylorist work forms in industry was to remain largely unchallenged. (...) One result was that efficiency boosts and work humanisation were compatible as long as the modernisation policy followed the “high road of innovation”, i.e. an approach which combines skilled work, fair wages, quality production and investment in both technology and

skills upgrading schemes for the workers.“ (FRICKE, p54)⁹¹. In contrast met deze high road invulling staat bijvoorbeeld het concept teamwork binnen het model van lean-production.

Halfweg de jaren 1990 zien we een terugkeer naar bandwerk met snelle cyclustijden, standaardisering van werkprocedures, opnieuw scheiding tussen plannen en uitvoeren. Daar bovenop duikt een nieuwe strategie op, gericht op het direct blootstellen van werknemers aan de druk van de markt (bijv. in de IT-sector).

5. Zwakheden bij de implementatie van humaniseringsprogramma's

Vier factoren hebben volgens FRICKE een negatieve rol gespeeld in het proces.

Er is het feit dat arbeidsorganisatie en de vormgeving ervan het monopolie zijn van de werkgevers, wat de impact van overheidsprogramma's beperkt. Ook de weerstand van vakbondsleders tegenover de hervormingen maakte vergaande implementatie van de inzichten bijzonder moeilijk.

Tweede factor is de inefficiëntie van de ingezette implementatieconcepten. Er werden wel meer dan 100 gespecialiseerde wetenschappelijke boeken gepubliceerd, maar in een te academisch vakjargon waardoor ze niet bruikbaar waren voor een ruimer publiek. Er werd ook van de foute veronderstelling uitgegaan dat op basis van experimenten algemeen toepasbare handleidingen konden afgeleid worden. De trainingprogramma's tenslotte waren niet innovatief genoeg omdat ze voortbouwden op bestaande initiatieven waarvan de belangen soms haaks stonden op het humaniseringprogramma zelf.

Ten derde waren de programma's onderling niet op mekaar afgestemd en er was ook een ontstellend gebrek aan conceptualisering binnen de programma's. Zo was er een gebrek aan horizontale 'bruggen' tussen verschillende politieke domeinen, waardoor een geïntegreerd beleid onmogelijk werd. Het leerproces binnen de programmavormgeving zelf was zwak, waardoor er geen sprake was van een cumulatief opbouwen van kennis, inzicht en ervaring. Regionale verschillen werden volledig over het hoofd gezien en de dienstensector werd verwaarloosd.

Maar ook de sociale wetenschappers krijgen van FRICKE een veeg uit de pan. De programma's boden immers enorme kansen aan sociale wetenschappers, maar slechts weinigen hebben die kansen ook echt benut. Zo werd het hele veld van kmo's (90% van de tewerkstelling in Duitsland) quasi volledig genegeerd en weinig sociale wetenschappers zijn met hun resultaten opnieuw naar de werkvloer gegaan om ze te bediscussiëren. Ze bleven liever analyseren van op afstand, waardoor ze zichzelf én de resultaten van het onderzoek marginaliseerden.

⁹¹ Het concept High Road / Low Road werd ontwikkeld door Totterdill.

6. Recente ontwikkelingen

Als de kritiekpunten van FRICKE en OEHLKE omgezet worden in positieve aandachtspunten voor toekomstige of nieuwe programma's dan zijn dit de belangrijkste:

- er moet een expliciet engagement zijn van alle partners (werkgevers, vakbonden, overheid) rond het opzet van het programma;
- dit engagement moet gedragen en gepromoot worden door de top van deze actoren;
- van bij het opstarten van het programma moet voldoende gediversifieerd worden, er bestaat immers geen *one best way*. Dus diversifiëren van programmaonderdelen naar ondernemingsgrootte, regio, sector, specifieke contextgegevens;
- er moet expliciet aandacht gegeven worden aan het scheppen van een structuur binnen het programma waarin kennis- en ervaringsoverdracht tussen alle deelnemende actoren wordt gestimuleerd; dit lijkt een belangrijke rol voor de overheid;
- het implementatieproces moet deel uitmaken van het programma zelf, en mag niet beschouwd worden als iets dat achteraf en spontaan op gang zal komen;
- de wetenschappelijke actoren die betrokken zijn bij de programma-uitvoering moeten open staan voor interdisciplinaire benaderingen en moeten de onderzoeksresultaten kunnen vertalen naar verstaanbare en toepasbare concepten;
- het voorziene budget moet voldoende groot zijn.

Het huidig lopende overheidsprogramma *Forschung und Entwicklung für Innovative Arbeitsgestaltung und Dienstleistungen* komt op het eerste zicht tegemoet aan een aantal van deze aandachtspunten⁹². Het programma bestaat uit twee grote luiken: innovatieve arbeidsorganisatie en innovatieve dienstverlening (zie beschrijving in fiche 7). Daarbinnen wordt rekening gehouden met een gediversifieerde aanpak naar sector en bedrijfsgrootte. Specifieke programmaonderdelen zijn gericht op het faciliteren van kennis- en ervaringsoverdracht tussen ondernemingen en de private en publieke actoren, met een link naar het opleidings- en onderzoeksbeleid van de overheid.

Een ander programmaonderdeel is gericht op het stimuleren van een innovatieproces binnen de wereld van onderzoek naar arbeid zelf, onder andere door het bevorderen van interdisciplinariteit en van kennisoverdracht tussen de onderzoeksgroepen onderling. Dat laatste element krijgt zelfs een internationale dimensie.

De laatste jaren, en in het bijzonder in het *Production Technology* programma (fiche 6), zijn de inspanningen voor transfer-activiteiten, zowel op programma, als op project niveau sterk gestegen. Naast conferenties, rondetafels en workshops, hebben veel projecten industriële werkgroepen opgezet met niet gesubsidieerde partners en verspreiden ze ook nieuwsbrieven over de voortgang via internet⁹³. Dit programma beschouwt men ook zeer bewust als een "learning programme" en heeft een bijzondere aandacht voor de KMO's, die in het verleden te vaak te weinig aandacht kregen.

⁹² Forschungs- und Entwicklungsprogramm für Innovative Arbeitsgestaltung und Dienstleistungen. Jahresbericht 2002/2003. Projectträger im DLR, Bundesministerium für Bildung und Forschung, Bonn, 2003, 891p.

⁹³ BDL: *Government Support Programmes for new forms of workorganisation* Study prepared for DG Employment and Social Affairs of the European Commission. 2000.

Recent is er ook het INQA-initiatief (fiche 8) dat te omschrijven is als een 'action group' die het debat op gang wil brengen over de toekomst van 'arbeid' vanuit een win-win perspectief. Opvallend is hier de samenwerking tussen overheid, sociale partners, arbeidsgeneeskundige diensten en *healt insurance funds* evenals de aandacht voor het 'publieke debat' om de thematiek op de agenda te plaatsen.

4.2.2 Finland

Een beschrijving van de verschillende programma's vindt u in de fiches, we willen hier wat dieper ingaan op de achtergrond van de *workplace development programmes* hun achtergrond en hun specifieke kenmerken⁹⁴.

1. Achtergrond bij het National Workplace Development Programme (TYKE) (fiche 9)⁹⁵

Dit was het eerste programma in zijn soort in Finland (i.c. een nationaal initiatief dat focust op "research-supported development of work organization"). Finland was laat, zeker in vergelijking met Noorwegen en Zweden, hoewel er reeds sinds de jaren '70 een sterke samenwerking is tussen de regering en de sociale partners. Het had het typisch vertrekpunt van veel programma's, namelijk: "a problem in working life or society at large which is perceived as politically significant, which can only be solved through programmatic research, development, training and information provision focused on the specific problem in question."

- **Vertrekpunt** in Finland was, toch gedeeltelijk, ook anders:
 - Een tripartite werkgroep bereidde het programma voor.
 - De algemene premise was: "the mode of operation of a company is crucial for its competitiveness".
 - Het rapport bekritiseerde het feit dat in Finland tot nog toe enkel innovatie gestimuleerd werd binnen het industrieel, technologisch, wetenschaps- en onderwijsbeleid, maar zonder enige link met 'workplace development'. Deze benadering was te eenzijdig, stelde men. "Equal support must be given to workplace innovation within production and service chains, too, in order to reap the full benefits of the large investments made in developing technologies and workforce skills".
 - Een andere factor die ook een belangrijke rol heeft gespeeld, was de economische recessie begin jaren '90 die voor Finland betekende dat het beschikte over "the most highly trained unemployed people in the world".
 - Het programma werd gelinkt aan het idee van 'national innovation system'.
- **De sleutelprincipes:**

⁹⁴ Informatie uit: Discussion Paper from Finland on the Finnish National Workplace Development Programme (FINWDP) by Robert Arnkil, september 2001; *Finnish City Reinvented, Tampere's Path from Industrial to Knowledge Economy*: Juha Kostiaainen & Markku Sotarauta, MIT working paper; *The new Finnish workplace development program (TYKES-FWDP) as an approach to innovation*, Tuomi Alasoini (nog te verschijnen); *Just on Time. Main findings of assessment of the effects of the Finnish Workplace Development projects*. Pekka Rissanen a. o. Helsinki 2003; *The Finnish Workplace Development Programme. A small giant? Evaluation report*. Robert Arnkil, Pekka Rissanen, a. o. Helsinki 2003

⁹⁵ Zie o.a. Brödner & Latniak, *Sources of Innovation and Competitiveness: National Programmes Supporting the development of Work Organisation*, 2002.

- Het programma promoot projecten die een “comprehensive and holistic change in corporate modes of operations” beogen. Het gaat er dus niet zozeer om bedrijven te helpen hun problemen op te lossen, dan wel bedrijven te helpen hun problemen zelf op te lossen en oplossingen te vinden voor hun eigen ‘*development needs*’ in de toekomst.
 - Men streeft een evenwicht tussen productiviteit en kwaliteit van de arbeid na volgens principe van duurzame ontwikkeling.
 - Er is een ruime participatie van de werknemers.
 - Er is een directe link tussen organisatie-innovatie en jobcreatie, in het bijzonder wanneer het bedrijf een strategie volgt van evenwichtige product- en procesinnovatie (technologisch en organisatorisch).
 - Om leren uit ervaring van andere bedrijven en disseminatie van goede praktijken te promoten is het goed een voldoende aantal (kritische massa) aan bedrijven en experts (onderzoekers, trainers en consultants) in het programma te betrekken en forums te organiseren waar interactie en dialoog mogelijk is tussen hen, met het oog op het creëren van lerende netwerken.
 - Vanuit een overheidsbeleid-gezichtspunt liggen de basispremises van dit programma in de lijn van de benadering die “*a conditions-enabling innovation policy*” genoemd kan worden. Er wordt gestart vanuit de idee dat er nood is aan een holistisch en systemisch zicht op innovatie in het overheidsbeleid dat focust op een positieve interactie tussen technologische en organisatie-innovaties in alle sectoren van de economie, in plaats van modernisering van de economie in de eerste plaats te zien als de ontwikkeling van ‘*new cutting-edge technologies*’. “*In this policy framework, work organisation development should constitute an integrated and well-established aspect of this new, broadly defined innovation policy*”.
 - Drie onderling met elkaar verbonden factoren lagen aan de **basis**:
 1. “*a long term cooperation between the central labour market organisations in rationalization, productivity and occupational health and safety issues*”;
 2. de “*renaissance*” in Finland van onderzoek “*on working life*” en in het bijzonder actiegeoriënteerd onderzoek;
 3. een verhoogde interesse vanuit de overheid in de kwaliteit van de arbeid.
- **Lessen:**
- Het succes hangt af van het feit of alle stakeholders (overheden, managers, andere werknemers en werknemersvertegenwoordigers) eenzelfde zicht hebben op de behoeftes, de doelstellingen en de inhoud van “research-assisted work development programmes”.
 - Individuele projecten hebben meer kans op succes wanneer er voor de “workplaces” binnen het programma de flexibiliteit is om eigen doelstellingen en methodes te bepalen.
 - Managers, stafleden en werknemersvertegenwoordigers kunnen samenwerken om nieuwe “high performance work systems” te implementeren.
 - Overheden kunnen een belangrijke rol spelen door organisaties te helpen met het invoeren van nieuwe werksystemen.
 - Effectieve overheidsondersteuning vereist een institutionele basis op regionaal en centraal niveau.
 - Post-project evaluation is belangrijk om lessen te trekken voor toekomstige programma’s.

2. Achtergrond recente TYKES-programma (2004-2009) (fiche 13)

- De inhoud van dit programma is beïnvloed door de evaluatiestudie van het eerste workplace development programma TYKE en de nieuwe beleidsstrategie van de Science and Technology Policy Council van Finland die het toenemend belang benadrukt van de *'national competitiveness of social innovations'* en van de interactie tussen sociale en technologische innovaties.
- De overheidsfinanciering voor onderzoek en ontwikkeling in verband met "working life" was door het eerste programma reeds sterk verhoogd (het is sterker gestegen dan het totale budget voor R&D de laatste jaren), maar men wenst dit nog verder te doen stijgen in het kader van dit programma. Men maakt er duidelijk een prioriteit van.
- Er was sprake van een algemeen inzicht dat de groeiende verschillen in productiviteitstrends tussen verschillende landen, sectoren en bedrijven gedurende de laatste jaren het gevolg zijn van verschillen in hun mogelijkheden *'to adopt ICT'* en de product- en procesinnovaties (inclusief management en organisatie-innovaties).
- Finland had de reputatie één van de meest succesvolle landen te zijn wat betreft het aanpassen aan de voorwaarden van de nieuwe economie (Nokia, maar ook sterke ICT cluster in het algemeen in Finland).
- Finlands succes begon sterk te slinken in 2001, de productiviteitsgroei was vrijwel uitsluitend op rekening van de ICT-sector te schrijven en de groei in de meer traditionele sectoren bleef zeer beperkt en traag. Een betere integratie van de nieuwe economie en de oude wordt dan ook gezien als de grootste uitdaging voor het Finse innovatiebeleid.
- Finland zit met een zeer groot vergrijzingsprobleem, bijna de helft van de Finse arbeidskrachten zal in de periode 2000-2015 de arbeidsmarkt verlaten: gevolg tekort aan personeel (dit is uitzonderlijk, ook in internationale context).
- Overheid kan dit trachten te temperen, maar niet vermijden. Een andere oplossing is de productiviteit verhogen: maar hierin schuilt het gevaar dat dat negatieve impact heeft op de individuele werknemer (welzijn, motivatie, ...).
- Uitdaging is dan ook: oplossingen zoeken die het mogelijk maken de productiviteit op te drijven, terwijl men ook het welzijn verzekert en de mensen aanmoedigt te blijven werken: "the challenge of raising productivity in a sustainable way". De mogelijkheid om deze uitdaging effectief aan te gaan hangt af van het vermogen innovaties door te voeren (product-, diensten- en management- en organisatie-innovaties). Bedrijven die hier niet in slagen zijn genoodzaakt andere methodes te gebruiken die veel nadeliger zijn vanuit het perspectief van de werknemer (rationalisering, close-downs, ...).
- Dit betekent dat de overheid niet onverschillig kan zijn van hoe traag of hoe snel bedrijven nieuwe werk-, organisatie en HRM-praktijken invoeren.
- Duurzame productiviteitsgroei kan gepromoot worden met overheidsmaatregelen op het niveau van de hele maatschappij (system level), het bedrijf, het "workplace level" of op individueel niveau. In Finland is men er van overtuigd dat het het best kan "by promoting workplace modes of operation so that they support the regeneration (instead of consumption) of individual and collective resources of employees".
- Men stelt wel dat die productiviteitsgroei gepaard moet gaan met verbeteringen op het vlak van kwaliteit van de arbeid. Recente studies tonen aan dat dat de laatste jaren in Finland niet het geval is. Blijkbaar is de situatie in Finland in vergelijking met veel andere landen paradoxaal: er zijn meer jobs met leer- en ontwikkelingsmogelijkheden dan gemiddeld in Europa, maar er zijn ook meer jobs met hoge werkdruk en stress.
- Het is hoofdzakelijk een voortzetting van het eerste TYKE-programma, maar het heeft toch enkele nieuwe kenmerken:

- Er zijn doelstellingen en indicatoren op verschillende niveaus. Door het opvolgen en analyseren van de indicatoren wil men een mechanisme ontwikkelen voor “program and policy learning”.
- Er zijn *method development*-projecten. Hier wordt prioriteit gegeven aan methodes, praktijken en oplossingen gericht op de voorwaarden voor een kennisintensieve netwerkeconomie.
- Men stelt een wetenschappelijk expertforum aan. Dit is een speciaal forum van wetenschappelijke experts vanuit 30 universiteiten, onderzoeksinstituten en hogescholen dat als adviesorgaan dient voor de “tripartite management group”.
- De hogescholen krijgen een belangrijke rol. Men wil, zoals gezegd, de ‘*workplace innovation environment*’ versterken op het vlak van expertise inzake arbeidsorganisatie-ontwikkeling en de samenwerking tussen bedrijven en R&D units. De hogescholen hebben sinds 2003 ook de opdracht aan toegepast onderzoek te doen en dit programma wil hen helpen deze nieuwe rol te vervullen voor wat betreft het nationale en regionale “workplace development” en het innovatiebeleid.
- Men benadrukt regionale samenwerking. “*The goal of closer regional cooperation is primarily to increase the number of workplaces actively developing their operations and to strengthen regional expertise and cooperation in the development of work organisations*”.

3. De keuze voor development programmes

‘*Workplace development*’ is sinds de jaren ’70 een topic voor de overheid, de arbeidsmarktorganisaties, sociale partners en onderzoekers in heel wat westerse landen. In Duitsland, Zweden en Noorwegen werden reeds programma’s gelanceerd met als doel: het verbeteren van de arbeidsomstandigheden, de inhoud van het werk en de werkorganisatie, het veruimen van de mogelijkheden voor werknemersparticipatie en ‘*labour-management relations*’. Later, vanaf de jaren ’80 werden die programma’s verbreed van issues als kwaliteit van de arbeid en industriële relaties tot bedrijfsontwikkeling in brede zin.

De term ‘*workplace development programme*’ verwijst naar gevallen waar ontwikkeling in verschillende bedrijven gelijktijdig wordt begeleid door eenzelfde referentiekader dat overeengekomen is door alle stakeholders: in principe de centrale overheid of andere R&D fondsen, de arbeidsmarktorganisaties, onderzoeks- en onderwijsinstellingen en natuurlijk het management en de werknemers van de bedrijven zelf. De toegevoegde waarde van een programma-benadering wordt gewoonlijk verdedigd met de volgende argumenten:

- het helpt de drempel verlagen voor individuele bedrijven om hun activiteiten te ontwikkelen;
- het kan de doelstellingen, implementatie en voortgang van de ontwikkelingsmaatregelen in bedrijven helpen sturen;
- het kan helpen goed practices te identificeren en hierover informatie te verspreiden;
- het kan ruimte helpen creëren voor de uitwisseling van informatie en ervaringen tussen bedrijven en verscheidene expertenorganisaties, dus het promoten van interactief leren;
- het kan helpen nieuwe vormen van interactie tussen stakeholder-groepen en geïnteresseerde organisaties zoals arbeidsmarktorganisaties te creëren;
- het kan helpen workplace development issues onder de aandacht te brengen van het algemene publiek en onderwerp te maken van publiek debat.

Workplace development programmes komen in steeds meer West-Europese landen voor, hoewel ze sterk van mekaar kunnen verschillen qua benadering, doelstellingen, design en institutionele aspecten. De sociale legitimiteit en “institutional standing” tonen in grote mate aan hoe sterk arbeidsmarktorganisaties/sociale partners en de centrale of regionale overheid samenwerken. Telkens staan evenwel organisatie-innovaties centraal. Men is overtuigd dat innovaties een manier zijn om de productiviteit op te drijven en de competitiviteit van de bedrijven en de economische groei in het algemeen te verbeteren. Promotie van innovatie-activiteiten binnen bedrijven zorgt ervoor dat ze meer geïnteresseerd zijn het verbeteren van de mogelijkheden/competenties van werknemers om bij te dragen tot het “ontwikkelings-werk”

“Creating connectedness as a challenge for the legitimacy of Programmes” of zoals Gustavsen⁹⁶ stelt: *“The impact of each specific programme on the level of each participating enterprise seldom exceeds impacts that could have been achieved in several other ways, such as by the use purely of consultants or by internal improvement projects. The point about working together in a development programme with a broader range of actors has to do with many other things such as creating new lines of connectedness, learning to work together across organisational boundaries – particularly public-private ones – and creation of legitimacy. From a short term efficiency point of view we hardly need programmes; from a long term development perspective we can not do without them (or similar social arrangements, whatever we like to call them).”*

4. De keuze voor Learning Networks

- Learning Networks zijn een nieuwe vorm van projectactiviteiten in het TYKES-programma, bedoeld om het vermogen van het programma om vruchtbare resultaten te produceren te verhogen.
- Lerende netwerken zijn gemeenschappelijke leer-fora van “workplace R&D units” (zoals universiteiten, onderzoeksinstituten, hogescholen en andere onderwijsinstellingen) en *workplaces*. Er kunnen ook andere deelnemers zijn zoals consultants, ontwikkelingsagentschappen en regionale actoren. Naast een gemeenschappelijk belang, een gemeenschappelijk interesse kunnen ze verenigd zijn, door bijvoorbeeld een geografisch gebied, sector of industriële cluster.
- Het doel van dergelijke lerende netwerken is de ontwikkelingsexpertise van de deelnemers te verhogen, nieuwe vormen van “development cooperation” tussen R&D eenheden en *workplaces* te creëren en ermee te experimenteren en nieuwe, innovatieve oplossingen te genereren voor ‘*Finnish working life*’.
- Belangrijk voor ‘workplaces’ is dat de problemen in een kennisintensieve netwerkeconomie steeds complexer zijn. Dit betekent dat succesvolle oplossingen meer en meer interactie vragen, waarvoor verschillende types kennis nodig zijn, praktische kennis en gespecialiseerde kennis van experts.
- Belang voor R&D units: “Promotion of the exploitation of new knowledge and expertise in an economy that is becoming increasingly knowledge-intensive and networked is becoming an

⁹⁶ Gustavsen geciteerd in Alasoini, Tuomo. Introduction to the Finnish workplace development programme (1996-2003): an insider’s view, paper presented for peer review workshop, Helsinki, 24-25 september 2001.

increasingly 'third task' of universities, research institutions and polytechnics, alongside education and research".

- Belang voor de ministeries: In Finland zijn de ministeries in toenemende mate verantwoordelijk voor de strategische ontwikkeling in hun eigen domeinen. Zo zal in de toekomst de ontwikkeling van het beleid steeds meer gebaseerd zijn op onderzoekskennis en op sociale en andere innovaties en hun effectief gebruik.
- Enkele beoogde doelen:
 - nieuwe kennis en expertise over duurzame productiviteitsgroei creëren die breed toepasbaar is in Finse bedrijven en organisaties (indicator: aantal thesissen);
 - leren en nieuwe vormen van samenwerking creëren en ingang doen vinden op verschillende niveaus;
 - een groot aantal 'expert organizations' en 'workplaces' van verschillende types erbij te betrekken;
 - zichtbaar potentieel hebben voor verdere ontwikkeling.
 - De kwantitatieve doelstelling is 25 netwerken over heel de periode
 - Men wil ook forum creëren waar er kennis en ervaring kan uitgewisseld worden tussen de netwerken.
 - Het kan vergeleken worden met het Noorse "Enterprise Development Program" (1994-2001) en "the Value Creation 2010 Program (2001-10)".

5. Conclusies en bedenkingen

- De trage productiviteitsgroei buiten de ICT-cluster en de leeftijdsstructuur van de Finse bevolking maken de noodzaak aan "workplace development" duidelijk. "The public policy grounds for the new TYKES-FWDP Program are connected more closely to the problems caused by population aging and the declining labor supply than earlier TYKE program". Het nieuwe programma tracht "highroad" strategies en oplossingen te promoten.
- Het nieuwe programma focust op alle sectoren en alle types van organisaties en bedrijven, maar toch in het bijzonder op KMO's en op de welzijns- en gezondheidszorg omdat daar de moeilijkste uitdagingen liggen om een duurzame productiviteitsgroei te bereiken in Finland.
- Concept van duurzame productiviteitsontwikkeling: aandacht voor het welzijn van de werknemers om ze langer aan het werk te houden. Dit kan ondersteund worden door programmatic workplace development.
- Succesvol in termen van impact op de werkplek, maar ook op het vlak van de infrastructuur?
- Uitdaging is om de nadruk te verschuiven van het niveau van de "workplace" naar lerende netwerken en het hele innovatiesysteem.
- De centrale overheid speelt de rol van initiatiefnemer en coördinator (anders dan in Noorwegen en Zweden): dit betekent een hoog niveau van politieke steun, legitimiteit en visibiliteit. Maar anderzijds zijn de fondsen op die manier ook erg afhankelijk van politieke trends en machtsrelaties, hebben de initiatieven over het algemeen een korte looptijd, afgestemd op de legislatuur.
- Sociale partners zijn sterk betrokken bij het programma. De goede samenwerking is een solide basis voor de toekomst, zeker wanneer andere belangengroepen die interesse / belang hebben bij workplace development tot het netwerk zullen toetreden.
- R&D instituten waren niet actief in het maken van voorstellen betreffende de strategie van het programma. Wel was er sterke interactie op het projectniveau en bij het opbouwen van learning networks. In de toekomst wil men meer aandacht voor het promoten van "staff qualifications, networking capabilities and knowledge creation in the area of working-life re-

search and workplace development” in R&D instituten: Men beseft dat het anders een probleem wordt om bekwame experts te vinden om werkplaatsen te helpen hun *developmental problems* op te lossen. R&D instellingen spelen dan ook een sleutelrol in het creëren en coördineren van lerende netwerken.

- De samenwerking op programma- en projectniveau tussen technologie- en *development*-beleid heeft nog geen solide basis in Finland.
- Workplace development mist een institutionele basis op regionaal niveau in Finland.
- Er is een diepgewortelde praktijk van sterke samenwerking tussen werknemers en management op het vlak van werkorganisatie en kwaliteit van de arbeid op veel plaatsen, maar er is toch nog een grote variatie tussen individuele bedrijven/organisaties en tussen sectoren.
- Er is minder werknemersinitiatief op het vlak van work organisation development en kwaliteit van de arbeid.
- Er is nog veel werk te doen om het bewustzijn te doen groeien dat *workplace development* erg belangrijk is in Finland (programma nog weinig bekend en weinig begrepen).

Opmerking: Naast deze ‘*workplacedevelopment*’- programma’s zijn er in Finland nog andere programma’s die aandacht hebben voor organisatie-innovatie. Hier vertrekt met evenwel vanuit een andere invalshoek. Zo was er het “well-being at work”-programma (fiche 10) wat duidelijk welzijn op het werk centraal stelt. Opmerkelijk hierbij was de grote informatiecampagne die aan dit programma gekoppeld was. Dit programma werd, samen met een programma specifiek gericht op oudere werknemers, geïntegreerd in het recente VETO-programma (fiche 14). Verder was er nog het National Productivity programma dat organisatievernieuwing in functie van productiviteitsverbeteringen en een grotere competitiviteit centraal stelt. Dit programma werd gedeeltelijk geïntegreerd in het TYKES-programma en gedeeltelijk in het VETO-programma.

4.2.3 Ierland

Ierland kent een aantal interessante initiatieven/instellingen op het vlak van innovatiebeleid en het stimuleren van organisatie-innovatie bij bedrijven door de overheid. In eerste instantie wordt het New Work Organisation Programme (fiche 18) kort besproken. Hier valt vooral de sterke aandacht voor de fundamentele rol van externe gespecialiseerde hulp op. Ook wil men expliciet kennis laten opbouwen, o.a. bij sociale partners, omtrent de problematiek en ligt de nadruk duidelijk op overleg en samenwerking. Vervolgens wordt het National Centre for Partnership and Performance (NCP) nader bekeken (fiche 19). Het feit dat het hier gaat om het oprichten van een nieuw centrum geeft aan dat men duidelijk langetermijndoelstellingen heeft. Opmerkelijk is ook dat men duidelijk een grote flexibiliteit wenst te behouden om binnen dit kader verschillende programma’s te ontwikkelen. Tenslotte wordt ook het instituut “Enterprise Ireland” voorgesteld (fiche 20), hoewel dat niet (exclusief) vanuit de optiek van organisatie-innovatie werkt. Net omdat het hier gaat om een zeer geïntegreerde benadering, wordt het hier toegelicht opdat het inspiratie zou kunnen leveren voor Vlaanderen.

1. New Work Organisation Programme (fiche 18)

Belangrijke design-aspecten van het NWO-programma⁹⁷:

- De beslissing om het programma te plannen, managen en implementeren met praktijkmensen en specialisten van de instellingen van de sociale partners en het *Irish Productivity Centre* (IPC). Dit betekent dat de “middelen” en ervaring van deze instellingen samengebracht kon worden om bij te dragen aan het aanbieden van training en het faciliteren van processen op bedrijfsniveau. Dit is het resultaat van het gewijzigde sociale klimaat, tien jaar ervoor zou dat ondenkbaar geweest zijn.
- Een aantal generieke modellen voor “Partnership gebaseerde verandering” werden reeds ontwikkeld en getest door het IPC. Deze ervaring, verbonden met de collectieve ervaring van de sociale partners, bleek van onschatbare waarde. In een eerste onderzoeksfase werden de succesvolle partnership modellen en technieken in Ierland verder aangepast en verbeterd.
- Belangrijk was dat het programmadesign voorzag in de ontwikkeling van kerncompetenties en een langetermijnbekwaamheid zowel binnen de bedrijven zelf als nationaal binnen het netwerk van “practioners” binnen de sociale partners om effectief verandering door partnership te ondersteunen.
- Het werken met een opgeleid “*Partnership Forum*” in elk bedrijf was ook cruciaal, zo werd er een lerend netwerk gecreëerd dat via clusteractiviteiten binnen het programma ook kon ervaringen delen en leren.
- De essentie was de nadruk op het assisteren van bedrijven in het verhogen van de competenties van de mensen en de organisatie en hen aan te moedigen innovatieve oplossingen te vinden voor tekorten in de organisatie gebaseerd op de principes van wederzijds vertrouwen en wederzijdse voordelen.

Enkele van de belangrijkste resultaten:⁹⁸

- Deelnemende bedrijven hebben de competentie verworven om effectief verandering door te voeren door samenwerking en echte “partnership”.
- Heel wat praktische modellen, technieken en processen zijn succesvol ontwikkeld en zijn ook relevant voor andere organisaties, in private en publieke sectoren, in Ierland en in andere EU lidstaten.
- Er werd nationale kennis gecreëerd (een netwerk van ervaren “Social Partner practioners”) om deskundig advies te geven aan Ierse organisaties zowel in de publieke als in de private sectoren.
- Een massa informatie, ervaring en deskundigheid is ontwikkeld die de sociale partners en de beleidsmakers kunnen helpen bij het ontwikkelen van een langetermijnstrategie om succesvol de modernisering van de werkorganisatie te realiseren.

Lessen:⁹⁹

- De tijd gespendeerd in de oprechte betrokkenheid (“*buy-in*”) van zowel managers als vakbondsvertegenwoordigers is cruciaal. Het is erg belangrijk om een gedeelde visie te ontwik-

⁹⁷ ILO-website

⁹⁸ BDL, *Government Support Programmes for new forms of work organisation*, a report for DG Employment & Social Affairs, January 2000

⁹⁹ Ibidem

kelen op de business- en organisatiedoelstellingen van het bedrijf, de competitieve sterktes en zwaktes en de opportuniteiten en bedreigingen binnen de marktomgeving.

- Externe gespecialiseerde hulp en ondersteuning zijn erg belangrijk om organisatieverandering door te voeren binnen een bedrijf. Het is bijzonder waardevol bij het opbouwen van vertrouwen en openheid tussen de partijen en op die manier een echte partnership-benadering te kunnen volgen.
- De leiding vanuit zowel het topmanagement als de vakbonden is cruciaal.
- De ondersteuning vanuit de sociale partners was erg belangrijk voor het succes van het programma.
- Effectieve en duurzame veranderingen, inclusief competitiviteitsverbeteringen kunnen het best bereikt worden door dialoog, gebouwd op vertrouwen en samenwerking.

2. Het National Centre for Partnership and Performance (NCP) (fiche 19)

Het centrum ondersteunt en moedigt organisaties aan om organisatieverandering door te voeren door middel van “partnership-style” afspraken, in het bijzonder met volgende activiteiten: “Learning by Monitoring Project - Local Area Government and Health Sector”, “Training for Trainers Programme – Developing a Competency Framework”, “Guidelines for Partnership in the Workplace”, “Guidelines on Financial Participation”.

Hun strategie bestaat erin:

- een visie voor organisatieverandering te creëren;
- modellen van goede praktijken te ontwikkelen;
- instrumenten te ontwikkelen voor organisatieverandering;
- netwerken te ontwikkelen.

Hoewel projecten gefocust zijn op de ontwikkeling en verbetering binnen organisaties, is het NCP toch geen adviesbureau. Ontwikkeling gebeurt door een mix van onderzoek en disseminatie, project management, training en een beperkte hoeveelheid “direct strategic facilitation”.

Begin 2004 werd door hen, op vraag van de Ierse regering, het “*Forum on the Workplace of the Future*” opgericht. Het Forum werkt met sleutelorganisaties, agentschappen en experts uit Ierland en elders en onderzoekt de wijzen waarop veranderingen op de werkplaats de transitie van Ierland naar een hoge toegevoegde waarde, kennis-gebaseerde economie, kunnen ondersteunen. Aparte website: <http://www.ncpp.ie/forum/>

Brödner & Latniak¹⁰⁰ stellen over de situatie in Ierland en meer specifiek het NCP het volgende:

- Nieuwe vormen van werkorganisatie zijn al relatief wijdverspreid in Ierland.

¹⁰⁰ Brödner & Latniak. Sources of innovation and competitiveness. National Programmes supporting the development of work organisation. In: Concepts and transformation, 8:2 (2003), 179-211. Brödner & Latniak, Sources of Innovation and Competitiveness: National Programmes Supporting the development of Work Organisation, 2002.

- Er is een hoog niveau van publiek bewustzijn wat betreft partnership op nationaal niveau, terwijl het partnership binnen het bedrijf veel minder ontwikkeld is.
- Het NCPP-programma wordt sterk ondersteund door alle sociale partners.
- Het werken met consultants was over het algemeen positief, hoewel sommigen het centrum als bedreigend ervaarden.

3. Enterprise Ireland (fiche 20)

IWT¹⁰¹ stelt het als volgt: “Het succes van het Iers economisch model heeft veel te maken met het feit dat het overheidsbeleid erg focust op – voornamelijk buitenlandse – bedrijfsinvesteringen. De mogelijke voorbeeldfunctie van Ierland ligt echter niet in deze vorm van ‘inhaalbeweging’. Het Iers innovatiebeleid vormt vandaag de dag een sterk geïntegreerde en volwaardige component van het globale ontwikkelingsbeleid. De voorbeeldfunctie van dat geïntegreerd geheel lijkt veeleer te bestaan uit de concrete invulling van beleidscoördinatie die ontegensprekelijk een belangrijke voorwaarde is voor een succesvolle groei en innovatiebeleid.”

De studie van het IWT bespreekt het globale Ierse innovatiebeleid en zijn voornaamste instrument: Enterprise Ireland. We vatten hier de voornaamste bevindingen samen.

Het institutionele ontwikkelingspatroon van het Ierse innovatiebeleid verliep volgens een drietal fases waarin twee trajecten worden geïntegreerd: het traject van wetenschapsbeleid naar bredere groei- en innovatiestimulering en het traject van een door de buitenlandse ondernemingen geleide ontwikkeling naar ‘home spun growth’. Tijdens de jaren '70 en '80 werden de bouwstenen van een klassiek wetenschaps- (jaren '70) en technologiebeleid (jaren '80) gelegd. De doelgroep van dat beleid was in de eerste periode beperkt tot de universiteiten en een klein aantal grote, en meestal buitenlandse ondernemingen. Anderzijds werd in 1976 een agentschap opgericht voor de promotie van buitenlandse investeringen in Ierland. De periode van de jaren '80 tot het midden van de jaren '90 toonde vervolgens een wezenlijke uitbreiding van het klassieke technologiebeleid, met een eerste integratie van verschillende organen (oprichting EOLAS en Forbairt) en een verruiming van bevoegdheden als gevolg. Zo ging er opvallend meer aandacht naar het sensibiliseren van de grote buitenlandse ondernemingen om in Ierland zelf meer aan O&O te doen. Naast de klassieke bevoegdheden inzake wetenschaps- en technologiebeleid (onderzoekssubsidies) bestond er voortaan ook een dienstverlening inzake financiële en business-ondersteuning. In de tweede helft van de jaren '90 tenslotte werd er werk gemaakt van een zo goed als volledig geïntegreerd en breed (technologisch) innovatiebeleid. *Enterprise Ireland* integreerde niet alleen de bestaande bevoegdheden van het verruimd technologiebeleid maar kreeg er ook nieuwe bij (inzake opleiding, adviesverlening, financiering, ...).

De drijfveer achter deze evolutie is een toenemende bezorgdheid van de overheid voor de eigen industriële basis vanaf het begin van de jaren '90. Hierbij kwam technologische innova-

¹⁰¹ IWT, ...

tie steeds meer op de voorgrond in het algemene ontwikkelingsbeleid. Het groot belang van buitenlandse investeringen in het Ierse economische succesverhaal tijdens de jaren '80 en '90 had immers een relatief lage O&O-intensiteit op nationaal niveau als ongunstig neveneffect. Een eerste reactie van het technologiebeleid hierop bestond uit de sensibilisering van de grote buitenlandse bedrijven om in Ierland zelf meer aan O&O te doen en de overheidssteun in O&O te verhogen. Sinds het midden van de jaren '90 werd dit dan gecombineerd met een grotere aandacht voor het omringende netwerk van meestal Ierse KMO's rond de grote buitenlandse ondernemingen (bevordering van de 'endogene' groei of 'home spun growth'). Dit gebeurde niet alleen binnen het kader van het reeds bestaande industrieel en technologiebeleid, maar ook via nieuwe innovatiegerelateerde beleidsinstrumenten. De institutionele hertekening die uit deze nieuwe visie resulteerde, kadert in de context van een globaal ontwikkelingsbeleid.

Meer aandacht voor de eigen industriële basis (voornamelijk KMO's) betekende ook een wezenlijke aanpassing en verruiming van de inhoud van het (technologische) innovatiebeleid naar processen als technologietransfer en kennisdiffusie, naar dienstverlening op maat, Het aanbod van diensten werd niet alleen uitgebreid, het is sinds 1998 sterk geïntegreerd binnen één bevoegde instelling voor het ontwikkelings- en innovatiebeleid: *Enterprise Ireland*. *Enterprise Ireland* biedt producten en dienstverlening aan die op alle noden van een KMO kunnen inspelen: financiering, menselijk potentieel, business development, technologisch advies. Belangrijk hierbij is dat de technologische bevoegdheid slechts een onderdeel uitmaakt van het totale ontwikkelings- en innovatieplatform. Eén van de meest opvallende kenmerken is het groot belang van de nieuwe vormen van privaat-publieke financiering. Ierland stimuleert niet alleen marktconform risicokapitaal als een logisch verlengde van de traditionele O&O subsidies, het integreert deze financieringsvormen ook in zijn productengamma. Dankzij samenwerkingsverbanden met private financierders, ter ondersteuning van risicovolle innovatieprojecten, treedt de overheid risicoverlagend op, met de bedoeling de private markt bij te sturen in de richting van eigen KMO's. Vermoedelijk moet dit proces als een transitair of complementair model beschouwd worden in een situatie van een markt die voor risicokapitaal onvoldoende ontwikkeld is.

De ontwikkeling van het innovatiebeleid in Ierland werd aangespoord door een actief ontwikkelingsbeleid. Het Ierse voorbeeld illustreert goed hoe in een inhaalbeweging vaak een positie van 'winnende achterstand' kan worden benut.

4.2.4 Nederland

Hier wordt dieper ingegaan op het vrij recent opgerichte "Innovatieplatform" (fiche 21). Dit initiatief past niet meteen in het rijtje van buitenlandse voorbeelden omdat het – op dit moment – alleszins (nog) niet erg of expliciet gericht is op organisatie-innovatie. Maar met het oog op een discussie rond een innoverend "innovatiebeleid" (van de 3^e generatie), leek het toch interessant dit Nederlands initiatief van naderbij te bekijken.

1. Het Innovatieplatform: het ontstaan

In september 2003 is door premier Balkenende het startsein gegeven voor het Innovatieplatform, een groep experts uit wetenschap en bedrijfsleven onder zijn voorzitterschap die tot doel heeft: "... ideeën voor de verdere ontwikkeling van de kenniseconomie aan te dragen en om te zetten in concrete voorstellen." (persbericht Ministerie voor Algemene Zaken, 5-9-2003).

"Nederland moet tot de Europese voorhoede behoren op het terrein van hoger onderwijs, onderzoek en innovatie", stond in het regeerakkoord van het nieuwe kabinet. "Ter wille van de benodigde integrale aanpak wordt een Innovatieplatform opgericht waarin de bij onderwijs- en innovatiebeleid betrokken ministers en vertegenwoordigers van relevante maatschappelijke partijen (zoals bedrijfsleven en onderwijs- en kennisinstellingen) onder leiding van de minister-president plannen uitwerken voor de te volgen strategie voor kennisontwikkeling en -exploitatie". In aanloop van de verkiezingen was vanuit het bedrijfsleven, de onderwijs- en kennisinstellingen en vanuit maatschappelijke organisaties gezamenlijk gepleit voor een instelling van een orgaan dat naar Fins model onder leiding zou moeten staan van de minister-president. (zie ook SER-aanbeveling "interactie voor innovatie").

2. Opdracht

Het kabinet heeft, bij de instelling van het Innovatieplatform, de volgende verwachtingen gesteld: "Het Innovatieplatform zal plannen opstellen en een visie ontwikkelen teneinde een impuls te geven aan innovatie in Nederland als motor van productiviteitsgroei en economische ontwikkeling. Het kabinet verwacht dat het Innovatieplatform concrete aanbevelingen zal doen die als basis kunnen dienen voor beleidsvorming en -uitvoering. Daarnaast geeft de vorming van het Innovatieplatform een stimulans aan bedrijfsleven en kennisinstellingen om zelf initiatieven te ontplooiën ter versterking van het innovatief vermogen van de Nederlandse economie."

Het Innovatieplatform heeft deze opdracht vertaald in de missie om de innovatiekracht van Nederland te versterken zodat het in 2010 weer een koploper is in de Europese economie. Het Innovatieplatform stelt daarin centraal dat Nederland een land moet worden waar volop ruimte is voor excellentie, ambitie en ondernemerschap van mensen en organisaties.

Het kabinet heeft het platform als opdracht gegeven om de voorwaarden te scheppen, de verbindingen te leggen en de visie te ontwikkelen die nodig zijn om een impuls te geven aan de innovatiekracht van Nederland. In verhouding tot andere landen verliest Nederland immers momentum zo blijkt uit recente studies en adviezen. Tegelijkertijd groeit het besef dat er geen eenvoudige recepten bestaan om het innovatief vermogen te versterken. Ondanks een kwalitatief nog goede kennisinfrastructuur staat Nederland voor de uitdaging het innovatief vermogen van de Nederlandse economie op peil te houden en te verbeteren.

3. Acties

Het Innovatieplatform streeft in haar voorstellen naar vernieuwing en wil door verschillende interventiestrategieën laten zien hoe het samenspel tussen de drie spelers anders en beter kan. Dat doet het door afwisselend vier rollen aan te nemen: die van ijsbreker, versneller, cultuurveranderaar en ontwikkelaar van experimenten. Door middel van deze rollen wil het Innovatieplatform de stap van denken naar doen bewerkstelligen.

Men wil “geen groot praatcircus” maar gewoon proberen om op concrete punten belemmeringen voor innovatie weg te nemen. De eerste werkgroep “Internationale Kenniswerkers” heeft haar werkzaamheden al afgerond. Op dit moment zijn de werkgroepen “Dynamisering kennisketen”, “Lange termijn keuzes en de werkgroep “Doorstroming Beroepskolom” actief. Recent werd ook de werkgroep “Overheid en Innovatie” opgericht”. Deze werkgroep ontwikkelt voorstellen gericht op de rol van de overheid als de stimulator van innovatie in de markt.

4. Resultaten

Consultatiekringen

Het Innovatieplatform heeft in het voorjaar 2004 zeven consultatiekringen georganiseerd. De consultaties vonden plaats met scholieren, studenten, (top)onderzoekers, startende ondernemers, financiers van starters en een aantal grote bedrijven in Nederland die veel geld besteden aan onderzoek en ontwikkeling. In de Consultatiekringen is hen voorgelegd wat zij zien als de belangrijkste ergernissen, hindernissen en versnellers om hun werkzaamheden op een zo goed mogelijke manier te doen. Vervolgens is gevraagd aan te geven welke maatregelen die ergernissen en hindernissen uit de weg kunnen nemen en versnellers kunnen realiseren. Het Innovatieplatform heeft naar aanleiding hiervan een selectie gemaakt van elf maatregelen die het platform als meest kansrijk beschouwd en die nog in 2004 gerealiseerd zouden kunnen worden (zie actieplan).

Innovatievouchers MKB

Het is een bekend probleem dat het contact tussen MKB-ondernemingen en kennisinstellingen meestal moeilijk verloopt. Het Innovatieplatform wil dat het MKB kennis die bij hogescholen, universiteiten en onderzoeksinstellingen aanwezig is, beter gaat gebruiken. Om de uitwisseling van kennis te stimuleren stelt het Innovatieplatform voor om de innovatievoucher of kennisbon te introduceren. Met deze bon kunnen MKB-ers bij een kennisaanbieder (vb. universiteiten, hogescholen of TNO) kennis verkrijgen en onderzoeksvragen uitzetten. In september 2004 is een proefproject gestart en vanwege het succes stelt Minister Brinkhorst van Economische Zaken 400 vouchers extra beschikbaar in 2005.

Uit de eerste monitorgegevens blijkt dat bijna alle bedrijven die eind september 2004 één van de 100 kennisvouchers ontvingen er inmiddels mee aan de slag zijn gegaan.

Enkele resultaten op een rij: begin december was bij 66% van de bedrijven de kennisvraag bekend en was de keuze voor een kennisinstelling gemaakt, 14% van de bedrijven zegt nog bezig te zijn een kennisvraag te formuleren. Eén op vijf bedrijven had al een kennisvraag, maar was op zoek naar een kennisinstelling. Uit de gegevens blijkt ook dat kleine bedrijven (tot 5 werknemers) zijn ondervertegenwoordigd. Veel vouchers zijn terechtgekomen bij de zakelijke dienstverlening, waaronder de architecten, ingenieurs en overige ontwerp bureaus. Bedrijven en kennisinstellingen kunnen tot eind april 2005 werken aan het onderzoek. Bij de uitbreiding van het proefproject wordt rekening gehouden met de eerste ervaringen uit het proefproject. Zo wordt nagegaan hoe private kennisaanbieders bij het vouchersysteem betrokken kunnen worden. Het is de bedoeling het systeem open te stellen voor grote private kennisaanbieders die meer dan 60 miljoen euro per jaar aan ontwikkeling en onderzoek uitgeven. Ook wordt meer ruimte geboden aan ondernemers die hun voucher willen bundelen om gezamenlijk een kennisvraag te kunnen indienen. Verder krijgen MKB-bedrijven meer tijd om zich voor te bereiden op de nieuwe voucherronde. Voor meer informatie over innovatievouchers: www.senter.nl/innovatievoucher

Internationale kenniswerkers

Verbetering van de toegankelijkheid van Nederland voor internationale kenniswerkers door: de invoering van een kenniswerkersvisum, de kosten van de leges te verlagen, de aanvraagtijd drastisch in te korten en de overzichtelijkheid voor de aanvrager sterk te verbeteren door alle verschillende overheidsloketten terug te brengen tot één loket en één formulier. In de Minister-raad van 29 april 2004 heeft het kabinet besloten dat al deze voorstellen uitgevoerd zullen worden.

Impuls voor excellentie en toepassing van wetenschappelijk onderzoek

Het streven van dit advies is om twee vliegen in één klap te slaan: tegelijkertijd meer ruimte (en geld) voor excellent wetenschappelijk onderzoek en meer aandacht (en geld) voor de benutting van die kennis door bedrijven. De werkgroep "Dynamisering Kennisketen" heeft hiervoor een voorstel ontwikkeld in november 2003. Dit voorstel is in december overgenomen door het kabinet in de nota Wetenschapsbudget. De verder uitwerking gebeurt in overleg met het Innovatieplatform. De Minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen heeft de werkgroep "Dynamisering Kennisketen" gevraagd om een uitwerkingsvoorstel. In juli heeft het Innovatieplatform dit besproken.

Stimulering startende ondernemers

Op verzoek van de minister en de staatssecretaris van Economische Zaken heeft het platform geadviseerd over een vroeg concept van de nota Technopartner, een programma van het kabinet om het aantal startende ondernemers in Nederland te vergroten, met name op het gebied van nieuwe technologieën. Het platform heeft zijn zorg uitgesproken over de hoogte van het budget voor Technopartner (25 miljoen euro) en heeft aangeboden om de staatssecretaris te ondersteunen bij het zoeken naar mede-financiering vanuit de markt.

Voorstel stimulering uitwisseling onderzoekers

Er bestaat een Europese regeling om de internationale uitwisseling van onderzoekers tussen kennisinstellingen en bedrijfsleven te stimuleren, de Marie Curie-regeling. In Nederland ontbreekt zo'n regeling, waardoor het voor bedrijven goedkoper is om onderzoekers uit het buitenland aan te trekken in plaats van binnen Nederland. Aan die merkwaardige situatie zou het platform graag iets willen veranderen. Er is daarom een voorstel ontwikkeld om nog dit jaar een experiment te starten met een Nederlandse variant van de Marie Curie-regeling. Dit is verder uitgewerkt door ministerie van Economische Zaken in overleg met het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. In het najaar van 2004 is er gestart met "Casimi-experimenten".

4.2.5 Noorwegen

Noorwegen is één van de pioniers op het vlak van een overheidsbeleid specifiek gericht op organisatie-innovatie. Noorwegen heeft immers een traditie van meer dan veertig jaar wat betreft programma's, hervormingen en initiatieven gericht op het verbeteren van de arbeidsorganisatie, "*job design and work life democracy*". Aan de basis hiervan ligt een gevestigde traditie van sterke samenwerking tussen de sociale partners met betrekking tot een zeer breed gamma aan thema's, waaronder industriële herstructurering en productiviteitsverbeteringen, dat teruggaat tot de "*Basic Agreement*" die reeds in 1935 getekend werd door de belangrijkste werkgevers en werknemersorganisaties.

1. The Industrial Democracy Programme

In Noorwegen waren het telkens de sociale partners die het voortouw namen tot programma's inzake "workplace development". In de jaren '60 en '70 lanceerden ze hun beroemde "Industrial Democracy Programme", na benaderd te zijn geweest door een sociale wetenschapper Einar Thorsrud. Een aantal experimenten met autonome groepen of teamwerk gebaseerd op de socio-techniek benadering van het Tavistock Instituut werden geïnitieerd in een aantal industriële plants. Hoewel ze enig succes kenden, waren er ook heel wat problemen: het middenmanagement dat erg afkerig stond ten opzichte van verandering, een zeldzaam langetermijn engagement van de bedrijfstop, sceptisme vanuit de vakbonden, weinig navolging bij andere bedrijven, Ook "*the direct effects of the project on work organisation and industrial democracy seem to have been limited partly because it was initiated from "above" without sufficient motivation at the workplace*".

Op het einde van de jaren '70 deden de resultaten van deze "*first wave*"- experimenten een sfeer ontstaan van "*lack of conclusions and little agreements as to what an alternative to Taylorism might look like*". Daarop volgde een proces van reflectie gedurende de jaren '80. In 1980 werd er een "*Royal Commission*" opgericht om te onderzoeken hoe de democratisering "*of working life*" best kon verdergezet worden.

In 1988 werd dan een nieuw nationaal bedrijfsontwikkelingsprogramma opgezet, gelinkt aan het “*National Work Life Centre*” (Senter for Bedre Arbeidsliv – or SBA) dat expliciet opgericht is ter bevordering van de internationale competitiviteit van Noorwegen. Een centrale doelstelling van SBA was om toegepast onderzoekinstellingen te gebruiken in de ontwikkeling van regionale netwerken van bedrijven en andere overheidsinstellingen die zouden fungeren als kanalen voor coöperatie, “leren” en innovatie. Het centrum zou 5 jaar draaien met een jaarlijks budget van 2 miljoen \$ en zou vergeleken worden met nationale productiviteits- en industriële ontwikkelingsprogramma’s in het buitenland. De voornaamste financiering kwam van de “*Ministry of Local Government and Labour*” samen met al de arbeidsmarktorganisaties die zetelden in de “*governing board and council*”. De activiteiten omvatten 86 projecten en ongeveer 300 bedrijven en organisaties.

Het rapport van de internationale evaluatiegroep stelde dat, ondanks de inadequate financiering en beperkte levensduur, het programma heel wat successen boekte in het bijzonder op bedrijfsniveau. Ook hier stelde zich evenwel het probleem van beperkte diffusie. Volgens de directeur steeg de interesse van bedrijven in de verdere stadia van het programma net op het ogenblik dat het tekort aan gekwalificeerde actie-onderzoekers duidelijk werd. Hij stelde ook dat de gecentraliseerde structuren van de nationale ontwikkelingsagentschappen en de arbeidsmarktorganisaties hinderlijk waren.

2. Enterprise Development 2000 (fiche 22)

Er kwam geen vervolg op het SBA. De sociale partners beslisten zelf verder te gaan, los van de andere arbeidsmarktorganisaties en zochten strategische samenwerking met het recent opgerichte *Research Council of Norway* (RCN). Dit resulteerde in een nieuw zevenjaar durend R&D-programma dat in 1994 gelanceerd werd onder de titel “*Enterprise Development 2000*” (*ED2000*). Dit programma werd gezamenlijk gefinancierd door 2 divisies van het Research Council (“*Division of Culture and Society*” en “*Division of Industrie en Energie*” en het NHO (de voornaamste werkgeversorganisatie) en het LO (confederatie van vakbonden) via hun coördinerend orgaan, het HF-B.

ED2000 neemt als uitgangspunt de noodzaak om een aantal uitdagingen aan te gaan betreffende de Noorse bedrijven, zoals:

- het verhogen van de performantie op het vlak van kwaliteit, logistiek, “*customer orientation*”, productiviteit en flexibiliteit;
- het verhogen van hun product- en processinnovatiescore;
- het potentieel voor regionale samenwerking benutten;
- de internationale contacten uitbreiden die nodig zijn om deel uit te maken van machtige productontwikkelings- en productienetwerken;
- het drastisch verbeteren van hun inter- en intra-organisatorische oplossingen.

De belangrijkste doelstelling van het programma was: “to contribute to the formation of value and help ensure employment by developing knowledge about strategies, ways of work and

infrastructure which are necessary to create organizational and inter-organizational development processes that will enable an increasing number of Norwegian businesses to participate in the frontlines of international competition” .

Hoewel van het programma verwacht werd dat het een belangrijke rol zou spelen in het promoten en ontwikkelen van het “Noorse model” van werknemersparticipatie en samenwerking tussen arbeiders/werknemers en management, is het ook een expliciete poging om “workplace development” te integreren in industrieel beleid. In feite was het met ED2000 de eerste keer dat de sociale partners niet enkel deelnemers waren in een dergelijk programma maar ook initiatiefnemer. Naast gedeelde financiering met het RCN speelden de sociale partners een actieve “coordinating and managerial role, receiving seats on the national management board and secretariat”. In tegenstelling tot SBO, focust ED2000 zich enkel op de privésector door te trachten “an infrastructure for social innovations in and between enterprises” na te streven.

“Social science action research” werd een centrale rol in het ontwikkelingsproces toebedeeld. Om de “critical mass of development work” te verbeteren via de uitwisseling van kennis en ervaring, werden verschillende bedrijven gelinkt aan een van de zeven onderzoekscentra als deel van een module. Sommige modules focusten op het ondersteunen van innovatie op bedrijfsniveau, andere vertrokken van de behoefte om netwerken tussen bedrijven te realiseren. In alle gevallen focuste men eerder op de “lokale” noden op het vlak van ontwikkeling, eerder dan te proberen in de bedrijven enige grote, universele theorie of model inzake ontwikkeling te importeren, zoals al te vaak het geval was in de jaren '60 en '70. De nadruk bleef gelegd op de idee van brede participatie van werknemers in het ontwikkelingsproces gebaseerd op de principes van democratische dialoog. Ongeveer 100 bedrijven en 100 onderzoekers waren in het programma betrokken.

Uit de evaluatie bleek dat de grote meerderheid van bedrijven (86%) nog deel wou nemen aan dergelijke programma's in de toekomst, op voorwaarde dat hetzelfde niveau van financiële en wetenschappelijke ondersteuning zou geboden worden. Positieve resultaten werden gerapporteerd op verscheidene vlakken, onder meer op vlak van samenwerking werknemers/management, productkwaliteit en innovatie, marketing en internationalisering. Hoewel ook opgemerkt werd dat: “in assessing the impacts of the program, the benchmarking group as well as the social partners relied primarily on impressions gained through open interviews with management, union representatives and employees in the participating enterprises°... . On this basis°... °the program was given an highly positive evaluation”.

Algemeen heeft het programma blijkbaar positieve resultaten opgeleverd. Maar methodologisch gezien, zit je dus met een probleem gezien de evaluaties komen van diegene die er belang bij hebben dat dergelijke programma's worden verder gezet.

Ook de rapporten die zeer algemeen van aard zijn, maken het moeilijk een precies inzicht te krijgen in wat de projecten bereikt hebben, meer in het bijzonder op het vlak van werk-

reorganisatie en job-redesign. Toch geven zij een idee van de voornaamste problemen. Zo wou de Work Research Institute Module oorspronkelijk starten met 20 bedrijven, maar deed dat uiteindelijk slechts met vijf. Voor de andere leek het niet de moeite waard om samen te werken met een soort “ontwikkelingsorganisatie”. Meer nog, het idee van “brede participatie” leek hen nogal riskant. Onderzoekers in de Agder Module merkten op dat het organisatie-ontwikkelingsproces vlotter loopt wanneer er sterke vakbonden zijn dan wanneer zij zwak staan. Ook in de Rogaland Module waren er bedrijven die in het begin duidelijk de meerwaarde van het werken met onderzoekers in vraag stelden. Later evolueerde die relatie wanneer de onderzoekers hun aandacht richtten op de lokale behoeften en problemen. Toch kan gesteld worden dat: “the fact that it took years to develop a working relationship between enterprises and the research centres was a significant experience both for the newcomers to the field among the institutes and the governing bodies of ‘ED2000’”.

3. Value Creation 2010 (fiche 23)

Het laatste initiatief inzake programmatorische bedrijfsontwikkeling in Noorwegen is Value Creation 2010 (VC2010). Ook nu waren het de sociale partners die het initiatief namen en die de overheid benaderden om een nieuw programma op te zetten. Het werd in 2000 gelanceerd, met als opzet dat het 10 jaar zou duren, met een financiële basis die drie keer zo groot was als dat van ED2000 en de deelname van 10 onderzoekscentra. Het was belangrijk dat het programma kon verder steunen op de netwerken en relaties tussen bedrijven en onderzoekscentra die opgebouwd waren in het kader van ED2000. Het programma vertrok vanuit het idee om regionale ontwikkelingscoalities te smeden. Het opzet is dat de onderzoekscentra nauwer gaan samenwerken met werkgeversorganisaties en arbeidsmarktorganisaties op het regionale, sectorale en nationale niveau.

Terugblikkend op de laatste dertig jaar van Noorse inspanningen om “workplace development” te promoten, erkent Qvale¹⁰² (2002) dat er vooruitgang is geboekt, maar zeer traag. Positief is dat de sociale partners een hoge prioriteit schenken aan thema’s als productiviteit, participatie en het creëren van business-to-business netwerken, terwijl ze erkennen dat sociaal wetenschappelijk onderzoek een waardevolle bijdrage kan hebben tot dergelijk inspanningen.

Opmerkelijk is dat Qvale, een trouwe verdediger van dergelijke programma’s, toch serieuze twijfels heeft over wat dergelijke programma’s reeds hebben opgeleverd: “... *in spite of what formally seems to be positive cultural, political and administrative conditions for success, the social-based, research-supported approach to work life development still has not reached critical mass nor given much international competitive advantage.*”.

Hij stelt ook dat Noorwegen slechts 1,6% van het BNP aan onderzoek spendeert in 2001. Ook Noorse firma’s besteden relatief weinig aan onderzoek. De links tussen universiteiten en “wor-

¹⁰² ref

king life" zijn erg zwak en onderontwikkeld: slechts één universiteit is betrokken in VC2010. Noorwegen wordt beschouwd als een land dat nog ver achter ligt op een aantal andere Europese landen, zeker op Duitsland.

4.2.6 Singapore

Hier wordt het initiatief onder de noemer SPRING in Singapore voorgesteld. Eerst worden enkele algemene kenmerken nader toegelicht, nadien twee specifieke programma's, nl. People Developer en Work Redesign.

1. Algemeen

- SPRING staat voor Standards, Productivity, and Innovation Board (G ?)
- *"As the lead agency in workforce development, SPRING Singapore supports the industry development efforts of the Ministry of Trade & Industry".*
- *"SPRING's mission is supported by four strategic thrusts:
1° nurture a pro-business environment that encourages enterprises formation and growth;
2° drive the development of selected industries and support growth of other industries as required;
3° enhance productivity & innovation and competencies of enterprises;
4° increase access to markets and business opportunities."*
- SPRING wordt omkaderd door drie grote 10-jaar-overheidsplannen:
 - **ProAct 21**: het stelselmatig doen toenemen van de productiviteit als basis van welvaart (via stellen van concrete doelen, innovatie-minded personeel, product- en procesinnovatie, best-practices beheersen, creatie van business-partnerships, algeheel innovatieklimaat)
 - **SME 21**: specifiek ondersteuningsprogramma voor KMO's
 - **Retail 21**: wil van Singapore 'a world-class centre of retail excellence' maken.

Het is erg moeilijk om op basis van de website in het enorme aanbod aan programma's, activiteiten, initiatieven een duidelijke structuur te zien. Al naargelang je dieper in de website doordringt komen er telkens nieuwe structuren, nieuwe contexten, nieuwe indelingen aan de oppervlakte. Toch een poging om door het grote bos enkele stevige bomen te zien. Drie grote krachtlijnen:

- Organisational Excellence:
 - Business Excellence: focus op kwaliteitsnormen;
 - Innovation Excellence: focus op ontwikkelen innovatiecapaciteiten, o.a. via kwaliteitskringen;
 - Service Excellence: focus op optimaliseren dienstverlening.
- People Excellence:
 - Critical Enabling Skills Training (CREST): focus op LLL;
 - On-the-Job training (OJT);
 - Work Redesign (WR): focus op aanpassen werknemers aan nieuwe organisatiecontext;
 - National Skills Recognition Systems (NSRS): focus op individuele performantiestandaarden;
 - Industry Capability Upgrading Programme (ICAP): networking tussen bedrijven;

- Workforce One: wereldwijd communicatiekanaal.
 - Managerial Excellence: wordt opgestart, focust op managementcompetenties.
- Op twee initiatieven gaan we meer in detail in: het programma Work Redesign en het programma People Developer.

2. Work Redesign

Paradigma-shift

Vertrekpunt is de noodzaak om op verschillende vlakken tegelijkertijd tot een noodzakelijke paradigmaverschuiving te komen:

- van een industriële economie naar een kenniseconomie;
- van input-gedreven naar innovatiegedreven groei;
- van schaarste aan natuurlijke bronnen naar overvloed van kennis;
- van krimpende naar groeiende returns;
- van stabiliteit naar schoksgewijze verandering;
- van het perfectioneren van het gekende naar het imperfecte inschatten van het onbekende.

Work Redesign is noodzakelijk en fundamenteel om deze paradigmaverschuivingen te kunnen realiseren (meer klantgericht, creatie van meerwaarde op basis van samengaan van kennis en technologie, nieuwe arbeidsvormen zoals virtuele kantoren en telewerk).

Work Redesign 21

Work Redesign is op zijn beurt onderdeel van het Productivity Action Plan 21 (ProAct 21), dat bedrijven wil helpen om deze paradigma-verschuiving te realiseren. Het is een tripartite initiatief tussen 'economic agencies', werkgevers en vakbonden. Organisaties worden aangespoord om:

- voortdurend hun arbeidsprocessen in vraag te stellen;
- een totaalbenadering van work redesign te ontwikkelen met het oog op duurzame competitiviteit;
- de inzet van arbeid te herzien in functie van toenemende productiviteit;
- de kennis van de werknemers beter te benutten;
- de participatie van vrouwen en ouderen te verhogen.

Waarom is er behoefte aan Work Redesign ?

"Innovating in the knowledge economy is not merely a matter of adopting hard information and communication technologies. Equally important are the flexible organisational structures, new management strategies and innovative human resources practices for making the new technologies work. These social innovations are critical to realise the productivity potential of investments in hard technologies".

- omwille van de technologische vooruitgang;
- omwille van de veranderende aard van arbeid (van klassieke command-and-control naar competentie-benutting, cfr. virtuele kantoor, telethuiswerk, ...);

- omwille van het effectiever benutten van de aanwezige competenties (multi-skilling veronderstelt organisatie-aanpassingen);
- omwille van de veranderde verwachtingen en ambities van werknemers;
- omwille van het verhogen van de werkzaamheidsgraad;
- omwille van de verouderende actieve bevolking;
- omwille van de noodzaak van een globale aanpak (bedrijven denken al te veel op korte termijn: *“The short-term perspective often results in the increase in job content without enhancing the long-term capability of the organisation. As a result, staff become demoralised.”*).

Baten/voordelen van Work Redesign

- op individueel vlak:
 - toenemende arbeidstevredenheid;
 - betere ontwikkelingskansen voor individuele competenties;
 - betere beheersing van de technologische ondersteuning in hun job;
 - betere opleiding en interessanter werk;
 - bredere inzetbaarheid in de organisatie.
- op ondernemingsvlak:
 - beter beantwoorden aan de marktbehoeften;
 - betere inzetbaarheid van werknemers geeft hogere return;
 - betere afstemming van arbeid en technologie geeft hogere returns;
 - toegenomen performantie van het personeel;
 - in staat zijn de paradigma-shift te realiseren;
 - tot 90% van de kosten van externe consultants worden terugbetaald, evenals 90% van de kosten van training voor managers. Ook opleidingskosten voor staf en personeel worden in belangrijke mate gecompenseerd.
- op landelijk vlak:
 - versnellen van het groeiproces van Signapore naar de kenniseconomie;
 - onderbouwt de productiviteit en het beter inzetten van arbeid, technologie en bedrijfspotentialiteiten.

Sleutelbegrippen uit Work Redesign

- job enlargement: (horizontale) taakuitbreiding;
- job enrichment: (vertikale) jobverrijking;
- rotatie;
- flexibele werkafspraken: flexibiliteit in werkuren, tijdschema's, de werkplek, inclusief deeltijds werk, thuiswerk, telewerk, job sharing, enzovoort.

Voorbeelden van Work Redesign

Op de website worden 10 modelvoorbeelden beschreven:

- 1 van jobrotatie
- 1 van automatisering
- 1 van flexibele werkvoorwaarden
- 2 van taakverruiming
- 1 van marktintegratie

- 1 van invoeren zelfsturende teams
- 1 van telewerken
- 1 van taakverrijking
- 1 van computerisering

Logistieke ondersteuning

- Consulting: 148 consulting-bedrijven zijn gerechtigd om het Work Redesign programma aan te bieden aan ondernemingen.
- Het 'Total Approach to Work Redesign' programma bestaat uit verschillende stappen en fasen. De drie hoofdfasen zijn: (1) Work Redesign Needs Analysis, (2) Job & Competency Analysis en (3) Implementation Plan.
- Er worden diverse seminaries, workshops, cursussen aangeboden op verschillende niveaus.
- Er wordt allerlei promotiemateriaal ter beschikking gesteld.
- De financiële ondersteuning komt van de overheid.

3. People Developer

Wat is People Developer ?

- Het is Signapore's kwaliteitsstandaard m.b.t. HR-ontwikkeling.
- Het bestaat uit een gesystemiseerd en gestandaardiseerd 3-jaar proces waarbij via het verwerven van cumulatieve en complementaire certificaten organisaties erin zouden slagen "to bring out the best in people for better business results".
- Looptijd: 1997-2004.
- Centrale werkinstrument is de APEX: Assessment of People Excellence. Het is een gestandaardiseerde vragenlijst/evaluatieschema rond 56 criteria die alle aspecten van de organisatie omvatten: learning needs analysis, career development, resource allocation, communication, induction, monitoring, evaluation, improvement. Op alle criteria samen kan maximaal 1.000 punten worden gescoord, een bedrijf moet minstens een score van 400 halen om gecertificeerd te worden met de People Developer Standard.

Hoe verloopt het proces ?

- Startfase
 - via opeenvolgende seminars en cursussen: Implementation Seminar, Assessor Course, Manager Course, Consultant Course;
 - de kosten voor alle trainingen worden voor 90% terugbetaald door het Skills Development Fund, tot een maximum van \$ 10 per trainings-uur.
- Implementatiefase
 - invullen van gestandaardiseerde Audit Submission Form en People Developer Application Form;
 - invullen APEX;
 - audit door extern assessment team (team is samengesteld uit managers van ondernemingen uit allerlei sectoren);
 - mogelijkheden tot re-assessment en re-audit;
 - implementatie wordt gefaciliteerd door 122 consultant-kantoren.

- Verbeteringsfase
 - via jaarlijks ontwikkelingsplan;
 - externe assessment van de ontwikkeling;
 - trimesteriele ontwikkelingsseminaries (leren van mekaars ervaringen).
- Vernieuwingsfase
 - certificering is 3 jaar geldig, de hele procedure kan overgedaan worden.

(Voorlopige) resultaten:

- 1999: sinds het lanceren van het programma in 1997 hebben 93 ondernemingen (met in totaal 120.000 werknemers) de People Developer Standard bekomen.
- In 2000 kwamen er 73 bedrijven bij.
- Plan is om tegen 2005 50% van alle werknemers (1 miljoen mensen) in het programma te hebben.

4.2.7 Enkele conclusies

- “Workplace development” is sinds de jaren '70 een topic voor de overheid, de sociale partners en onderzoekers in heel wat westerse landen. In Duitsland, Zweden en Noorwegen werden programma's gelanceerd met als doel de arbeidsomstandigheden te verbeteren: zowel de inhoud van het werk als de vormen van werkorganisatie met meer mogelijkheden voor werknemersparticipatie en “labour-management relations”. Later, vanaf de jaren '80 werden die programma's verbreed van issues als kwaliteit van de arbeid en industriële relaties tot bedrijfsontwikkeling in brede zin.
- Workplace development programmes komen in steeds meer West-Europese landen voor, hoewel ze sterk van mekaar kunnen verschillen qua benadering, doelstellingen, design en institutionele aspecten. De sociale legitimiteit en “institutional standing” tonen in grote mate aan hoe sterk arbeidsmarktorganisaties/sociale partners en de centrale of regionale overheid samenwerken.
- Er zijn ook grote verschillen binnen individuele landen doorheen de tijd. In Duitsland en Zweden bijvoorbeeld, waar de regering en de sociale partners workplace development meer gefinancierd hebben dan waar ook, is het volume de laatste jaren sterk verminderd en is de focus verschoven van het nationale naar het regionale niveau. In Noorwegen blijft de samenwerking tussen overheid en sociale partners erg sterk. In bepaalde andere landen zoals Ierland en Finland startten de programma's pas in de jaren '90. Er is geen sprake van enige convergentie tussen westerse landen, zelfs niet binnen de EU-landen.
- Opvallend is wel dat de sociale legitimiteit van de “workplace development” programma's niet dezelfde is van programma's die gericht zijn op het ontwikkelen van technologie of vaardigheden van personeel. De financiën zijn eerder beperkt zodat ze geen duidelijk aanwijsbare en onmiddellijke effecten op macro niveau kunnen nastreven: uitz.: Swedish Working Life Fund Programme (1990-1995) en de German Work and Technology Programms (1974-...). Oorzaken:
 - Workplace development focust op iets waarop de verschillende betrokken partijen een ander zicht hebben zodat het onmogelijk is om een gemeenschappelijk kader te vinden.
 - Het is moeilijk de effecten van een dergelijke benadering te meten (indirecte effecten, pas na verloop van tijd, meetmethodes, ...).
 - Het belang ervan is moeilijk uit te drukken in de taal van beleidsmakers die focussen op macro-niveau.



- Grote verschillen zijn er ook wat de inbedding betreft in het globale innovatiebeleid in een land, al is dat op basis van de beschikbare info niet makkelijk in te schatten. Zo lijken de programma's in Finland toch erg te kaderen in een algemeen maatschappelijk project. Zij staan dan ook een stap verder in de richting van een innovatiebeleid van de 3^e generatie dan heel wat andere landen.

5. Lessen uit het buitenland voor het Vlaams beleid

De programma's die in deel 4 werden opgenomen, zijn allemaal te vatten onder de noemer "workplace development programmes" of programma's met de expliciete bedoeling organisatie-innovatie te stimuleren. Dit belet niet dat ze vanuit verschillende motieven opgezet werden of dat ze de problematiek anders benaderen. Dit blijkt vaak al uit hun naam of titel.

Zo zijn er voor elk van de vijf, voor Vlaanderen besproken invalshoeken, voorbeelden van beleidsprogramma's in het buitenland te vinden. Maar ook heel wat andere invalshoeken dan die we in deel 3 besproken hebben, kunnen gebruikt worden om aandacht aan organisatievernieuwing te schenken. Zo staat in de Angelsaksische landen het idee van "partnership" in heel wat programma's centraal. In Zweden heeft men dan weer aandacht voor organisatievernieuwing vanuit "duurzame ontwikkeling", waarbij resoluut gekozen wordt voor een geïntegreerde benadering met zowel economische, ecologische als sociale doelstellingen.

Vanzelfsprekend zijn dat telkens thema's die in de betreffende landen hoog op de politieke agenda staan. Dit is belangrijk om voldoende legitimiteit en een stevig draagvlak te krijgen (zie verder).

Opvallend is ook dat, al zijn de programma's vanuit een bepaalde invalshoek ontwikkeld, ze toch vaak ruimte laten om in de projecten voor andere invalshoeken te kiezen of op andere elementen te focussen dan het globale programma.

Bij de globale bespreking van de buitenlandse initiatieven worden hier kort één voor één de invalshoeken behandeld die gebruikt werden om de situatie in Vlaanderen te schetsen. Telkens wordt nagegaan welke buitenlandse voorbeelden vanuit de betreffende invalshoek opgestart zijn. Vervolgens worden de meer geïntegreerde programma's en hun specifieke eigenschappen besproken.

Op basis van de ervaringen in het buitenland kunnen tien algemene succesfactoren voor het succesvol stimuleren van organisatie-innovatie geïdentificeerd worden. Vervolgens worden meer concrete lessen voor Vlaanderen getrokken.

Bij het formuleren van concrete aanknopingspunten voor Vlaanderen wordt ook weer eerst vertrokken vanuit de verschillende beleidsinvalshoeken. In tweede instantie worden dan concrete aanknopingspunten en kanttekeningen geformuleerd vertrekkende vanuit de tien succesfactoren.

5.1. Globale bespreking van de buitenlandse initiatieven

Hier worden één voor één de invalshoeken behandeld die gebruikt werden om de situatie in Vlaanderen te schetsen. Er wordt telkens nagegaan welke buitenlandse voorbeelden vanuit de betreffende invalshoek opgestart zijn. Vervolgens worden de meer geïntegreerde programma's en hun specifieke eigenschappen kort besproken.

5.1.1 invalshoek: innovatiebeleid

Zoals eerder gesteld, wordt het innovatiebeleid over het algemeen zeer technologisch en wetenschappelijk ingevuld. Denk maar aan de Europese 3%-norm voor O&O-investeringen, als belangrijke doelstelling op het vlak van innovatie (cfr. Barcelona-ambitie 3% van BBP aan R&D). Aandacht voor organisatie-innovatie, binnen "innovatiebeleid" is er zelden. Zelfs daar waar men duidelijk werk wil maken van een geïntegreerd innovatiebeleid (van de 3^e generatie), blijkt de aandacht voor organisatie-innovatie minimaal bv. Nederland (zie 4.2.3).

Overheidsprogramma's om organisatie-innovatie te stimuleren lijken vaker vanuit de beleidsdomeinen 'arbeid en economie' te worden geïnitieerd dan vanuit 'wetenschap en innovatie'. Toch zijn er enkele uitzonderingen waarbij de invoering van nieuwe technologieën expliciet gekoppeld wordt aan nieuwe vormen van werkorganisatie, zie vb. Duitsland (programma 'Arbeit und Technik' (fiche 4) en het vervolprogramma "Production Technologies" (fiche 6) en Zweden ("Mensen, Technologie en Organisatie" (fiche 28). In overheidsprogramma's gericht op organisatie-innovatie zijn maar zelden de ministeries of andere officiële instanties bevoegd voor technologie en/of onderzoek betrokken, maar hier dus wel (resp. ministerie van de federale overheid van onderwijs, onderzoek, wetenschap en technologie in Duitsland en de "Swedish National Board for Industrial and Technical Development" in Zweden).

Ook de beschreven Portugese programma's ("*Integrated Programme for Innovation Support*" en het programma "*Innovate and develop*") vertrekken vanuit de innovatie-gedachte, maar dan heel ruim geïnterpreteerd: innovatieve oplossingen op het vlak van technologie, organisatie, management, veiligheid, training, milieubescherming, ... (fiches 25 en 26).

Doordat al deze programma's vertrekken vanuit een high-road benadering op het vlak van organisatie-innovatie en vanuit de wisselwerking tussen innovatieve manieren van werken en nieuwe technologieën, hebben zij ook allemaal aandacht voor aspecten als kwaliteit van de arbeid en competentie-ontwikkeling. Zij kunnen dus in feite ook als geïntegreerde programma's bestempeld worden.

Opvallend is ook dat wanneer men vanuit deze invalshoek vertrekt men vaak specifiek aandacht besteedt aan KMO's (o.a. Duitsland (fiche 4) en Portugal (fiche 25)).

Men erkent op die manier duidelijk dat deze bedrijven het moeilijker hebben of in elk geval minder snel tot organisatie-innovatie komen en dat ze daarbij extra steun in de rug kunnen gebruiken.

5.1.2 invalshoek: welzijn op het werk – stress

Eerst wordt kort ingegaan op de algemene Europese context inzake deze problematiek. Nadien wordt bekeken welk van de besproken buitenlandse programma's vanuit de invalshoek van stress of welzijn op het werk werden opgezet. Tenslotte wordt dan dieper ingegaan op de verschillende initiatieven inzake het opvolgen en meten van deze problematiek. In Vlaanderen is er recent gestart met de werkbaarheidsmonitor¹⁰³. Het opzet is dan ook te bekijken of en hoe dat in de andere Europese landen gebeurt.

5.1.2.1 Algemene Europese context

Traditioneel stond het veiligheids- en gezondheidsbeleid op de werkplek relatief los van andere aspecten van bedrijfsbeleid. Het introduceren van begrippen zoals welzijn op het werk zorgde voor een kentering waarbij, althans op papier, de zorg voor veiligheid en gezondheid onderdeel werd van een streven naar kwaliteitsvol werk.

Zo werd in opvolging van de doelstellingen die de Europese Unie vooropstelde in de verklaring van Lissabon in 2000, een kader uitgewerkt van hoe de kwaliteit van het werk kan verbeterd worden¹⁰⁴. Belangrijk is dat arbeidsorganisatie en werkstress uitdrukkelijk als cruciale parameters voor een betere kwaliteit van de arbeid worden gezien, naast de intrinsieke jobkwaliteiten, het ontwikkelen van competenties (LLL), gelijke behandeling van man en vrouw, flexibiliteit en veiligheid, toegang tot arbeidsmarkt, sociale dialoog en werknemersbetrokkenheid, diversiteit en non-discriminatie, en tenslotte performantie van het werk.

Het bestrijden van werkstress wordt expliciet als indicator gezien voor de globale gezondheids- en veiligheidsaanpak op het werk. Andere indicatoren hiervoor zijn werkongevallen en beroepsziekten (inclusief de nieuwe risico's zoals RSI). Door de link te leggen met andere aspecten van kwaliteit van het werk, onder andere de arbeidsorganisatie, geeft de EU een belangrijk beleidssignaal.

De 'veranderende wereld' staat hoog op de agenda van het Europese Agentschap voor Veiligheid en Gezondheid op het Werk (European Agency for Safety and Health at Work, afgekort OSHA). Dit Europese agentschap, gevestigd in Bilbao, is complementair aan de European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (Dublin) en CEDEFOP (Thessaloniki).

¹⁰³ STV, werkbaarheidsmonitor

¹⁰⁴ COM (2001) 313 final, 20.06.2001

OSHA stelt de “veranderende wereld van de arbeid” centraal omdat, zoals ze zelf stelt: “Deze veranderingen kunnen nieuwe risicogebieden creëren of vragen om een ander type arbo-zorg (welzijnsbeleid). Dit heeft gevolgen voor de werkplek zelf en tevens voor de arbo-instanties (preventiediensten).”

In een recent rapport analyseert OSHA deze relatie¹⁰⁵. Europa staat voor uitdagingen om op vijf grote trends een juist antwoord te vinden:

- nieuwe contractvormen (deeltijds werk) en anders benutten van de werktijd (meer flexibele werktijden en uurroosters);
- nieuwe technologieën (globaal ICT, meer specifiek workflow software, ERP, Internet, intranet, extranet, EDI, mobiele IT);
- veranderingen in de samenstelling van de actieve bevolking (veroudering, meer vrouwen op de arbeidsmarkt, immigratie van nieuwe werkrachten);
- veranderende veiligheids- en beroepsrisico's (de voorgaande uitdagingen nopen tot het aanpassen en herformuleren van het klassieke preventiebeleid in termen van het realiseren van een globaal betere kwaliteit van de arbeid);
- nieuwe vormen van arbeidsorganisatie.

Die laatste uitdaging kan schematisch zo worden voorgesteld¹⁰⁶:

Nieuwe organisatieconcept	Achtergrond, kenmerken
Teamwerk	In theorie dragen teams verantwoordelijkheid voor de planning, de taakverdeling en de kwaliteitscontrole van en op de eigen taken. Voordelen zijn een meer slanke hiërarchische structuur en een meer flexibele wijze van produceren. In praktijk worden twee grote types onderscheiden, enerzijds de sociotechnische teams (met redelijk wat autonomie) en anderzijds de Japanse versie van teams (met weinig autonomie) passend in het concept van lean production.
Integrated Management Systems (IMS)	Het betreft hier nieuwe ontwikkelingen die vergaande consequenties hebben op het management omdat ze leiden tot grotere standaardisering en uniformisering. Zo bijvoorbeeld de ontwikkelingen in kwaliteitsmanagement (ISO certificering), de opkomst van JIT (met in zijn kielzog kanban), en EDI als communicatievorm tussen bedrijven.
Decentraliseren van verantwoordelijkheden	Het gaat om ontwikkelingen die tegengesteld zijn aan de hiervoor geschetste IMS-concepten. Bij decentralisering wordt immers het controleproces minder zichtbaar voor het topmanagement. Nochtans kan net door decentralisering het management zich meer concentreren op output-controle.

¹⁰⁵ Research on changing world of work. European Agency for Safety and Health at Work, Luxemburg, 2002, 90p.

¹⁰⁶ Op basis van ibid p.20-27

Kennisintensiteit van producten en diensten	<p>Er is de vaststelling dat de complexiteit van taken toeneemt omwille van:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ de technologische ontwikkeling die leidt tot sterk kapitaalintensieve productieprocessen waarbij kennis van en zorg voor de technologie belangrijk zijn; ■ de toenemende instroom van hoger opgeleide werkkrachten, waardoor het gemakkelijker is om taken complexer te houden/maken; ■ het gebruik van ICT en het meer klantgericht zijn van dienstensectoren maakt taken complexer.
Telewerk en virtuele ondernemingen	Maakt het mogelijk om te werken, verwijderd van de werkplek.

5.1.2.2 Enkele buitenlandse initiatieven

Buitenlandse beleidsprogramma's die organisatie-innovatie trachten te stimuleren vanuit de aandacht voor welzijn op het werk zijn onder andere: het Deense "Action Plan Against Monotonous Repetitive Work" (fiche 3), in Duitsland het recente INQA programma (Initiative Neue Qualität der Arbeit) (fiche 8) en in Finland het "Well-Being at Work Programme" (fiche 10) dat in 2004 opgevolgd werd door het ruimere VETO-programma (fiche 14).

Hoewel men vanuit dezelfde invalshoek vertrekt, zijn de initiatieven toch erg verschillend van aard. Zo valt op dat in het Deense programma een zeer concrete doelstelling werd vooropgesteld (het halveren van ongezond, monotoon en repetitief werk). Deze doelstelling bleek moeilijk meetbaar. Het was evenwel duidelijk dat men de ambitieuze doelstelling niet gehaald heeft. Dit neemt niet weg dat er toch zeer interessante resultaten geboekt werden (zie fiche 3).

In Duitsland gaat het om een soort actiegroep die op alle mogelijke manieren aandacht vraagt voor de problematiek. Ze wil het belang van positieve, gezonde, persoonlijk verrijkende arbeidsomstandigheden verzoenen met competitieve jobs. Ze wil ook een breed maatschappelijk debat opzetten over "What is the connection between quality work and the quality of work?". Men ontwikkelt hiervoor verschillende initiatieven waaronder workshops en projecten. Hierbij wordt samengewerkt door de federale regering, de Länder, de arbeidsgeneeskundige diensten, de "health insurance funds" en de sociale partners.

Het Finse programma "Well-being at work" startte vanuit een brede discussie over problemen in verband met korte-termijncontracten, jobonzekerheid, pesten en stress op het werk. Het programma vertrok van de assumptie dat dergelijke problemen geen individuele problemen zijn, maar hun oorzaak kennen in slecht management en een weinig duurzame arbeidsorganisatie. Vanaf 2003 werd dit programma samen met een programma gericht op oudere werknemers geïntegreerd in het VETO-programma dat zich als doelstelling stelt: "to maintain and promote the attractiveness of work and working life". Het is een programma voor welzijn op het werk en "extending working life".

Niet toevallig komen in deze programma's ook telkens aspecten van vorming of opleiding aan bod, zodat we kunnen stellen dat de invalshoek van levenslang leren hier sterk mee verweven is.

5.1.2.3 Overheidsmonitoring van werkstress

Een nagenoeg exhaustief overzicht van de initiatieven van de Europese lidstaten in verband met werkstresspreventie kan men vinden op de website van het Europees Agentschap voor veiligheid en gezondheid op het werk (European Agency for Safety and Health at Work, afgekort OSHA).

In opdracht van het OSHA analyseerde TNO Work and Employment een selectie van bestaande monitoringsystemen in de lidstaten van de Europese Unie en in Noorwegen¹⁰⁷. In totaal werden 23 monitoringsystemen gescreend. Onderstaand schema vat de belangrijkste kenmerken van de monitoringsystemen samen¹⁰⁸.

Kenmerk	Specificëring
Inhoud van de monitoring	<ul style="list-style-type: none"> ■ 9 focussen op de arbeidsomgeving (minimaal 16 aspecten worden bevraagd in de sfeer van: veiligheid; gevaarlijke stoffen; fysieke, mentale of psychologische factoren; arbeidsorganisatie; arbeidsveiligheid); ■ 8 monitoringsystemen focussen op specifieke gezondheidsaspecten (ze geven minimaal 6 indicatoren: dodelijke en andere ongevallen; beroepsziekten; mentale en lichamelijke gezondheid, absentieïsme; werkonbekwaamheid); ■ 5 monitoringsystemen focussen op één enkele indicator (hospitalisatie, absentieïsme, kostenberekening van ongevallen, veiligheidsprestatie van ondernemingen, monitoring van het toepassen van het wettelijk kader); ■ 9 monitoringsystemen leveren cijfermateriaal over het management van de veiligheids- en gezondheidsstrategie van ondernemingen (zoals aantal veiligheidsmedewerkers, welke initiatieven worden genomen, welke veiligheids- en gezondheidsdomeinen worden bestreken, enz.); ■ specifiek met betrekking tot arbeidsorganisatie worden volgende items bevraagd (tussen haakjes het aantal monitoringsystemen waarin dit item voorkomt): werktijden (10), ploegenwerk (10), nachtwerk (9), deeltijds werk (8), thuiswerk (5), telewerk (1), andere (5).
Doelstelling en gebruik van de monitoring	<ul style="list-style-type: none"> ■ In het algemeen ziet OSHA een tiental doelstellingen voor het monitoren: kennisontwikkeling, ondersteunen van preventie, bepalen van prioriteiten, evaluatie van beleidsmaatregelen, benchmarking, het bieden van discussiestof aan de sociale partners, aanzet tot bijkomende onderzoeken, rapportering aan Europese instanties, kostenberekening, stroomlijnen van vergoedingssystemen; ■ Overheden benutten de bekomen informatie voor allerlei concrete doelstellingen: voorbereiding van directieven, bepalen van nieuwe blootstellingsnormen, uitwerken van budgettaire onderbouwing van het beleid, afbakenen van specifieke risicovolle doelgroepen (bijvoorbeeld specifieke beroepen, specifieke sectoren of bedrijven), afbakenen van prioriteiten voor het preventiebeleid, enz.

¹⁰⁷ A review and analysis of a selection of OSH monitoring systems; European Agency for Safety and Health at work, Bilbao/Luxemburg, 2003, 61p.

¹⁰⁸ Op basis van rapport uit voetnoot 2

Gehanteerde methodologie	<ul style="list-style-type: none"> ■ 14 monitoringsystemen baseren zich op enquêtes, soms bij de totale populatie, soms bij steekproefpopulaties, soms op beide; ■ in 8 monitoringsystemen worden observaties op de werkplek zelf georganiseerd; ■ een 5-tal monitoringsystemen baseren zich op gegevens uit de volkstelling.
Wat denken gebruikersgroepen?	<ul style="list-style-type: none"> ■ het wordt aanbevolen om de sociale partners te betrekken bij de wetenschappelijke voorbereiding en de opvolging van de monitoring via begeleidingscomités; deze spelen een belangrijke rol in het verzekeren van een kwaliteitsvolle monitoring; ■ in sommige monitoringsystemen ontbreken belangrijke relevante elementen over de globale werkomgeving, waardoor de verzamelde data minder goed te interpreteren zijn; ■ ondanks de bewezen validiteit en betrouwbaarheid van grootschalige enquêtes wordt de monitoring op basis van uitsluitend werknemersbevraging soms bekritiseerd vanuit werkgeversoogpunt als 'subjectief'.
Toekomstplannen	In heel wat monitoringsystemen wordt gewerkt aan een uitbreiding van de dataverzameling (meer sectoren of beroepen, meer gegevens over de werkomstandigheden, enz).

Uit deze screening van monitoringsystemen kunnen volgende **lessen** getrokken worden:

- Er bestaat een grote diversiteit in monitoringsystemen, globaal te herleiden tot drie groepen:
 - 1° focus op meten van ongelukken, ziektes, absentisme;
 - 2° focus op relatie veiligheid en gezondheid (en stress) met arbeid en werkomstandigheden;
 - 3° focus op veiligheidsprocedures, inspectie, controle.
 In het licht van de verruimde omschrijving van kwaliteit van de arbeid die de Europese Unie hanteert is het duidelijk dat de tweede groep van monitoringsystemen hier het dichtst bij aanleunt.
- De overheid is in alle beschreven gevallen op één of andere wijze opdrachtgever en eigenaar van de databank, ofwel via een ministerie, of een administratie of via een door de overheid gefinancierde onderzoeksinstelling. Hierdoor heeft de overheid een sterk instrument in handen om bepaalde innovaties op sectoraal of bedrijfsniveau te stimuleren. En in de mate dat het veiligheids-, gezondheids- en werkstressbeleid wordt gelinkt aan innovaties op het vlak van arbeidsorganisatie opent dit perspectieven voor een overheid om ook op dit vlak hindernissen op te ruimen.
- Het belang van betrokkenheid van sociale partners is cruciaal, zowel bij het conceptualiseren van de monitoring als bij de opvolging ervan.

5.1.3 Invalshoek: competenties – levenslang leren

Levenslang leren of "*lifelong learning*" is al jarenlang een "*hot issue*" op Europees niveau. Europa moet het immers van zijn kennis, van zijn "grijze massa", van zijn "mensen" hebben. De ambities zijn dan ook hoog gespannen.

Programma's inzake levenslang leren zijn dan ook legio in zowat alle landen van Europa. Dit betekent echter niet dat er telkens ook expliciete aandacht is voor organisatie-innovatie in deze context. Omgekeerd is er bij initiatieven die gericht zijn op organisatie-innovatie evenwel nagenoeg altijd aandacht voor competentie-ontwikkeling. Zoals hierboven gesteld, is dat immers een belangrijk aspect van "welzijn in het werk". Daarnaast is het noodzakelijk voor het

succesvol doorvoeren van organisatie-innovatie. Over het algemeen wordt aandacht voor competenties zowel als een belangrijke en noodzakelijke voorwaarde voor, alsook als een belangrijke meerwaarde van het invoeren van nieuwe vormen van werkorganisatie gezien.

Concreet zijn er in de besproken voorbeelden niet veel initiatieven te vinden die expliciet vertrekken vanuit de invalshoek levenslang leren of competentie-ontwikkeling en die opgezet zijn met als doel organisatie-innovatie te stimuleren. Het enige initiatief dat hierin past, is dat van Investors in People in Groot-Brittannië (fiche 17). Hoewel de focus en de invalshoek anders is, is er in nagenoeg alle programma's wel expliciete aandacht voor competentie-ontwikkeling.

5.1.4 Invalshoek: industrieel beleid

Doelstellingen in het kader van industrieel beleid of ruimer, economische motieven spelen in alle beleidsprogramma's. Organisatie-innovatie wordt gestimuleerd om meer kwaliteit van arbeid te genereren, om alle aanwezige competenties van de werknemers te benutten en omdat het mogelijkheden biedt om ouderen langer aan het werk te houden. Maar dit alles niet in het minst om uiteindelijk een goed draaiende economie te bewerkstelligen, om een hogere productiviteit te behalen. Centraal staat immers het win-win perspectief.

Programma's die expliciet vanuit deze invalshoek opgezet werden, zijn het National Productivity Programme in Finland (fiche 12) en in Frankrijk het begeleidend programma van de wet "Aubry" (fiche 15) betreffende arbeidsduurverkorting. Zo wordt in het Finse programma uitdrukkelijk vooropgesteld de productiviteitsverbetering te versnellen in bedrijven en andere organisaties, de competitieve kracht van Finland in internationale markten te versterken en de tewerkstellingsgraad, evenals het inkomensniveau te verhogen. Deze doelstellingen zijn vanaf 2003 wel opgenomen in de meer geïntegreerde programma's TYKES en VETO. Het Franse initiatief is bijzonder in die zin dat het opgezet is om bedrijven te ondersteunen om op een doordachte manier een wet toe te passen.

We kunnen hierbij evenwel opmerken dat vanuit de overheid bedrijven financieel ondersteunen niet altijd evident is. Vaak wordt men teruggedrukt vanuit Europa. In het kader van artikel 87, lid 1 van het EG-Verdrag zijn "steunmaatregelen van de Staten of in welke vorm ook met staatsmiddelen bekostigd, die de mededinging door begunstiging van bepaalde ondernemingen of bepaalde producties vervalsen of dreigen te vervalsen" immers verboden, "voor zover deze steun het handelsverkeer tussen de Staten ongunstig beïnvloedt". Artikel 88, lid 3 voorziet in dit kader de verplichting tot aanmelding. Niet alle steun, zoals bijvoorbeeld kleine steunbedragen, heeft echter een merkbare invloed op het handelsverkeer en de concurrentie tussen de Lid-Staten. Vandaar dat een zogenaamde de minimis-regel ingevoerd werd waarbij een steunniveau in een absoluut bedrag wordt vastgesteld (verordening (EG) nr. 69/2001 van 12 januari 2001).

5.1.5 Invalshoek: kansengroepen – oudere werknemers

Het langer aan het werk houden van mensen is een belangrijke doelstelling op Europees niveau. Deze doelstelling omvat een hele problematiek die men op verscheidene manieren tracht aan te pakken (via sociale zekerheid, fiscaliteit ...).

Als de buitenlandse overheidsprogramma's, gericht op organisatie-innovatie onder de loep worden gehouden, blijkt dat vooral in Finland hier aandacht voor is. In Finland stelt de vergrijzingsproblematiek zich ook nog sterker dan in de andere Europese landen (zie 4.2.1). Het "National Programme for Ageing Workers" was een zeer breed programma, initiatieven rond organisatie-innovatie vormden slechts een zeer beperkt deel. Op te merken is hier dat dit programma (fiche 11) vanaf 2003 samen met het "Well-being at Work Programme" (fiche 10) geïntegreerd werd in het VETO-programma (fiche 14) dat beide invalshoeken combineert.

5.1.6 De meer geïntegreerde programma's

Het valt op dat er heel wat geïntegreerde programma's zijn die verschillende invalshoeken combineren. Zij vertrekken vaak vanuit een specifiek concept: vb. "partnership", "future of work", "duurzaamheid",

In de Angelsaksische landen komt heel sterk de **partnership-benadering** naar voor waarbij het opzet is om de relaties te verbeteren tussen werkgevers, werknemers en hun vertegenwoordigers, om performantieverbeteringen op de werkplaats te stimuleren door projecten te ondersteunen waarin cultuurveranderingen in de richting van partnerschap worden geïmplementeerd (zie in Groot-Brittannië het Partnership at Work Fund (fiche 16) en in Ierland de oprichting van het "National Centre for Partnership and Performance (fiche 19)).

In de Scandinavische landen en vooral in Zweden vertrekt men vanuit **duurzame ontwikkeling**, waarin zowel economische, sociale en ecologische doelstellingen met elkaar verweven zijn (vb. "Sustainable Work Systems and Health" in Zweden). Want hoewel de term "duurzaamheid" niet meteen in de titels van de Finse programma's zijn opgenomen, vertrekken ook zij vanuit die premisses.

De programma's die hier inhoudelijk gedeeltelijk bij aansluiten, zijn deze die vertrekken vanuit de **bezorgdheid voor de toekomst**. Ze willen een langetermijnvisie op arbeid stimuleren en experimenteren met mogelijke toekomstscenario's (vb. in Duitsland "Innovative Arbeitsgestaltung - Zukunft der Arbeit" (fiche 5) en Nieuw-Zeeland: Future of Work –programma (fiche 24)).

Opvallend is toch ook dat er programma's zijn waarbij **organisatieverandering of nieuwe vormen van werkorganisatie op zich** centraal staan (vb. in Finland "National Work Place

Development Programme TYKES" (fiche 13 en 4.2.2), in Ierland "*New Work Organisation Programme*" (fiche 18) en in Portugal "*Integrated Programme for Innovation Support*" (fiche 26)).

Daarnaast zijn er nog een aantal van de programma's die gericht zijn op het behalen van een bepaald **kwaliteitslabel** zoals Spring in Singapore en het programma "*Investors in People*" dat ontwikkeld is in Groot-Brittannië en recent in Vlaanderen werd getest (zie deel 3).

Opvallend is ook dat programma's die vanuit verschillende invalshoeken zijn opgestart, in een later stadium opgevolgd worden door één programma dat de oorspronkelijke programma's integreert.

Er dient opgemerkt dat verschillende vlaggen soms nagenoeg dezelfde ladingen dekken en omgekeerd éénzelfde "vlag" verschillende ladingen kan dekken. Anders gesteld: programma's die ogenschijnlijk onder dezelfde vlag zitten kunnen erg van mekaar verschillen. Het voornaamste lijkt te zijn dat het programma voldoende breed is en verschillende invalshoeken integreert en vooral kadert in een globale beleidsvisie. Dit betekent concreet dat men vertrekt vanuit de aangevoelde behoeften of problemen en de prioritaire doelstellingen die het beleid zich stelt om daarbij expliciete aandacht te vragen voor organisatie-innovatie en dat ook daadwerkelijk te stimuleren. Het is immers van essentieel belang een voldoende groot politiek en maatschappelijk draagvlak te hebben.

5.2. Algemene succesfactoren

Uit de onderzochte buitenlandse voorbeelden kunnen een aantal algemene succesfactoren afgeleid worden. Hiervoor wordt vertrokken van de vragen: hoe moet men dergelijke overheidsinitiatieven het best aanpakken? Met welke elementen houdt men het best rekening?

5.2.1 Vertrekken vanuit een (brede) visie

Het is van groot belang een klimaat te creëren waarin met zich bewust is van de waarde van organisatie-innovatie, zodat er een politiek en maatschappelijk draagvlak ontstaat. Men dient bijgevolg expliciet te vertrekken vanuit een brede visie op innovatie: innovatie heeft niet alleen een technologische, maar ook organisatorische component en deze componenten staan niet los van elkaar maar kennen een samenhang. Hierin kan de overheid een belangrijke "promotende" rol spelen. Zij kan een dynamiek en een publiek debat op gang brengen om zo voldoende legitimiteit te krijgen. Maar ook alle stakeholders, inclusief de sociale partners hebben hierin een belangrijke rol te spelen.

Naast een visie op innovatie als zodanig is er ook een globale visie nodig die aangeeft welke toekomst we nastreven, op het "maatschappelijke project", bijvoorbeeld: waar willen we staan binnen X aantal jaar? Willen we een kloof vermijden tussen zij die "mee" zijn en de anderen?

Willen we zoveel mogelijk mensen aan het werk? Die visie moet ontwikkeld en breed gedragen zijn door het beleid, het “publiek” en de stakeholders.

5.2.2 Een grote betrokkenheid creëren

Cruciaal is immers een sterke en brede betrokkenheid bij projecten/initiatieven inzake organisatie-innovatie. Er is als het ware een breed “eigenaarschap” nodig. Mensen en organisaties veranderen niet omdat de overheid dat oplegt. Organisatie-innovatie is alleen mogelijk als alle actoren intensief worden betrokken bij dat veranderingsproces, door zelf de noodzaak ervan te begrijpen en mee te beslissen over de richting en het tempo. Dit vereist dat alle betrokkenen of stakeholders (bedrijfsleven, sociale partners, experten/onderzoekers) en de overheid samenwerken in alle fasen van de ontwikkeling en uitvoering van dergelijke initiatieven; dus zowel bij het opzetten van programma’s, als bij de concrete projecten. De beste resultaten worden bereikt wanneer ze samen beslissingen nemen over zowel de reikwijdte, de inhoud als het proces. Op die manier ontstaat er een gedeelde verantwoordelijkheid, een gedeeld engagement en stijgt de kans dat dit langer dan één legislatuur standhoudt.

Dat realiseren is echter geen eenvoudige taak. Het is niet evident om de relevante doelgroepen en belangen te onderkennen, evenwichtig samen te brengen en geschikte fora en interactievormen te ontdekken¹⁰⁹.

Nochtans is er het meest garantie op resultaat wanneer men “in samenspraak” vanuit een gedeelde visie (zie 5.3.1) tot langetermijn- en kortetermijndoelstellingen kan komen en overeenstemming kan vinden over de verschillende beleidsopties om die te realiseren.

5.2.3 Het centraal stellen van competentie-ontwikkeling

Opvallend is dat in de buitenlandse voorbeelden vaak heel wat aandacht gaat naar competentie-ontwikkeling of wat men ook wel *capacity building* noemt en dat op verscheidene niveaus.

Zo hebben de concrete programma’s en projecten niet als doel om problemen op te lossen, maar om bedrijven, organisaties en mensen te helpen opdat ze de problemen in de toekomst zelf zouden kunnen oplossen.

Vaak is er dan ook heel wat aandacht voor het laten opbouwen van kennis en ervaring door sociale partners, ambtenaren, onderzoekers, ... omtrent de problematiek. Op die manier wil men kennis en competentie op het vlak van “workplace development” opbouwen.

Vanuit een langetermijnperspectief is dit immers cruciaal. Dit impliceert evenwel aandacht voor evaluatie, kennisuitwisseling en bijsturing.

¹⁰⁹ Zo bleek recent nog bij de bespreking van het SERV ontwerpadvies “Bestuurlijke Aanbevelingen voor een effectieve Vlaamse Strategie Duurzame Ontwikkeling” op de Raad van 13 april 2005.

Er is bijgevolg ook capaciteit nodig om bestaande en toekomstige ontwikkelingen te monitoren, om beleidsopties en beperkingen te analyseren, om geschikte doelstellingen en instrumenten te kiezen en te implementeren en om de vooruitgang op te volgen, het ingezette beleid te evalueren en bij te sturen.

Soms wordt ervoor gekozen die kennis en ervaring te centraliseren bij een bestaande, dan wel nieuw opgerichte instelling. Maar vaak wordt daarin vanuit de overheid geen concrete beslissing genomen, maar ondersteunt men diegene (bedrijven, organisaties, instellingen) die zelf het initiatief nemen en de noodzaak voelen eraan te werken. Het voordeel van de eerste optie is dat men meer garanties heeft op lange termijn. Het voordeel van de tweede optie is dat beroep wordt gedaan op kennis die verspreid is en dat ze onmiddellijk gekoppeld wordt aan concrete behoeften die van onderuit komen. In beide gevallen dient hier ook opgemerkt te worden dat men er oog voor moet hebben deathweighteffecten te vermijden. Het gevaar schuilt er immers in dat diegene ondersteund worden die uit eigen beweging en met eigen middelen er zelf ook toe zouden zijn gekomen.

5.2.4 Focussen op brede maatschappelijke thema's

Het lijkt belangrijk te focussen op brede, actuele, centrale thema's of *hot issues* waar meer aandacht voor organisatie-innovatie bij aansluit. Dit kan bijvoorbeeld zijn: het bevorderen en ontwikkelen van competenties, het welzijn op het werk verbeteren, meer aandacht voor oudere werknemers, een "strategisch" innovatiebeleid,

Vertrekken vanuit een problematiek heeft het grote voordeel dat iedereen zich erin herkent of in elk geval de relevantie ervan inziet. Cruciaal is ook dat het streven naar een win-win situatie in de problematiek vervat zit, zonder dat dit daarom met zoveel woorden gezegd dient te worden. Zonder dat er expliciet in termen van belangen dient gesproken te worden, wordt het door iedereen aangevoeld als zijnde een belangrijk iets voor hem of haar.

Dit betekent concreet (meestal) dat een dergelijke "problematiek" of een dergelijk "thema" zeer verscheidene aspecten heeft en bijgevolg ook niet behoort tot één beleidsdomein maar tot verschillende. Een horizontaal perspectief is nodig, hetgeen niet evident is gezien het beleid nog vaak verticaal gestructureerd is. Hier komt opnieuw de relevantie van het werken aan een innovatiebeleid van de 3^e generatie (zie...) naar boven.

5.2.5 Maatwerk en flexibiliteit

Heel wat buitenlandse voorbeelden hebben ons geleerd dat men het best op hoog niveau, bijvoorbeeld programmaniveau, algemene voorwaarden kan stellen, die dan op een lager niveau, bijvoorbeeld projectniveau, mogelijkheden bieden tot flexibele invulling. Men moet ook

ruimte laten om ideeën van onderuit te laten ontstaan. “Innovatie is een proces dat niet top-down gestuurd kan worden met een centraal plan. Het is typisch iets dat van onderop komt, gecreëerd door de vernieuwers in een organisatie.”¹¹⁰ Dit geeft meer ruimte aan experimenten en aan leren.

Er is ook geen one-best-way. Men dient oog te hebben voor de concrete situatie, de concrete problemen.

Hierbij aansluitend lijkt het ook van belang te durven investeren in “*high risk*”- projecten/programma’s. Men doet dit veel sneller voor technologische innovatie dan voor organisatie-innovatie. Wanneer er ruimte is voor echte experimenten, kunnen de resultaten immers erg verrassend zijn.

5.2.6 Verschillende instrumenten en mechanismen inzetten

Het feit dat er geen one-best-way bestaat, betekent dat men ook wat instrumenten betreft moet diversifiëren: bijvoorbeeld naar sectoren (klassieke, kennis gerichte, ...), specifieke doelgroepen (ouderen, laaggeschoolden), types ondernemingen (grote, KMO’s), Dit kan door zeer open programma’s ofwel met een portfolio-benadering waarbij verschillende instrumenten of mogelijke scenario’s naast mekaar worden aangeboden.

Zo is het formuleren van duidelijke, haalbare en kwantificeerbare doelstellingen en indicatoren, een nuttig instrument (cf. Deens programma: het halveren van het repetitief en monotoon werk). Men focust op het doel, maar laat volledig vrij hoe men dat bereikt. Hierbij moet opgemerkt dat de effecten van organisatie-innovatie vaak pas op lange termijn echt “zichtbaar” zijn en vaak ook heel erg moeilijk meetbaar. Op zich kan het dus interessant zijn dergelijke kwantitatieve indicatoren in te bouwen, zij het dat deze duidelijk gedefinieerd en effectief meetbaar zijn. Maar is het dus toch nodig te beseffen dat heel wat effecten niet of moeilijk meetbaar zijn, maar daarom niet minder relevant. Zeker in projecten waarbij zeer veel partners betrokken zijn, wordt het een zeer complexe analyse na te gaan wat precies het effect is waarvan en waardoor.

Heel wat succesvolle buitenlandse programma’s omvatten dan ook een zeer divers arsenaal aan concrete initiatieven: onderzoek, opleidingen, publicaties, initiatieven voor kennisoverdracht en –uitwisseling, experimenten op sectoraal of ondernemingsvlak, seminars, studiedagen,

¹¹⁰ Uit “Werken aan innovatie. De start van het Innovatieplatform.”

5.2.7 Netwerken opzetten

Het opzetten van netwerken, mensen en organisaties met elkaar in contact brengen is duidelijk een taak van de overheid. Op die manier geeft de overheid de kans op overdracht en ervaring tussen onderzoekers, bedrijven, werknemers, werkgevers, sociale partners, de overheid, onderwijs- en onderzoeksinstellingen ... Dit gebeurt door “neutrale” fora aan te bieden waarop men elkaar kan ontmoeten en ervaringen en kennis kan uitwisselen. Maar ook door samenwerking expliciet als voorwaarde of in ieder geval als belangrijk criterium te zien bij de evaluatie van projectvoorstellen. In een aantal gevallen wordt er ook expliciet geïnvesteerd in het opzetten van (regionale) netwerken (cf. Noorwegen) waarvan men hoopt dat ze lange tijd zullen voorbestaan.

Expliciete aandacht gaat vaak naar de samenwerking tussen bedrijven en onderzoekers of wetenschappelijke onderwijs- en onderzoeksinstellingen. De overheid wil de mogelijkheid bieden om onderzoekers en bedrijven sterk te laten samenwerken. Het is evenwel niet evident om een evenwicht te vinden tussen de behoefte van de onderzoeker aan langetermijn-onderzoeksprojecten en de behoefte van de bedrijven aan actie-geïntereerd onderzoek dat resultaten op korte termijn oplevert. Hier spelen ook vaak onderwijs- en wetenschapsdoelstellingen mee. Men wil het onderwijs en het onderzoek meer “maatschappelijk relevant” maken en hoopt een win-win situatie te creëren voor het onderwijs, de wetenschap en het bedrijfsleven.

5.2.8 Veel aandacht hebben voor valorisatie en disseminatie

Het klinkt triviaal, maar toch wordt er vaak nog te weinig geïnvesteerd in de valorisatie en disseminatie van de resultaten zodat de transfer naar andere organisaties en bedrijven vaak bedroevend laag is. Het schiet er blijkbaar makkelijk bij in. Die programma's waarbij men echter veel aandacht geschonken heeft aan disseminatie en valorisatie, niet alleen na maar ook tijdens de projecten en dit zowel op lokaal, regionaal, nationaal alsook internationaal vlak, blijken daar toch de vruchten van te plukken.

In het kader van het Europees Sociaal Fonds is een hele typering uitgewerkt van actiemogelijkheden voor elk van de onderdelen van het ESF-Actieplan. Deze typering kan als inspiratiebron dienen voor hoe een overheid concreet organisatie-innovatie kan stimuleren:

“Deze niet limitatieve inventarisatie van actiemogelijkheden geeft een beeld van disseminatie- en mainstreamingprocessen. Per actieterrein en gefaseerd in tijd kan de zinvolheid en haalbaarheid van elk type van actie worden afgewogen met het oog op een succesvol impact:

- werken met ‘good’ of ‘promising’ practices,
- thematische netwerken en partnerschappen, op Vlaams of Europees niveau met mogelijke expertenwerking,

- workshops, studiedagen en seminaries voor veldwerkers en intermediaire organisaties,
- rondetafelconferenties voor beleidsontwikkelaars (sociale partners, administraties, beleidsvertegenwoordigers, ...),
- ambassadeursfuncties om het product / eindresultaat te bekrachtigen,
- permanente borging van informatieverspreiding via briefings, rapporten, e-zines, nieuwsbrieven, websites, userclubs, ...,
- productengidsen, projectendatabank,
- mediaraapportering,
- promotiecampagnes,
- deskresearch die input levert voor de actie,
- permanente en gerichte kruisbestuiving tussen de wetenschappelijke invalshoek, de beleidsontwikkelaars en het werkveld,
- medewerking aan andere databanken (eventueel met structurele koppelingen)¹¹¹.

5.2.9 Langetermijnperspectief voor ogen houden en oog hebben voor evaluatie en bijsturing

Het is hierboven al een aantal keren aangehaald, maar het is cruciaal zowel op beleids-, programma- als projectniveau het langetermijnperspectief voor ogen te houden. Dit impliceert ook dat men op de verschillende niveaus voldoende aandacht heeft voor evaluatie en conclusies durft te trekken naar toekomstige programma's toe.

5.2.10 Voldoende “middelen” voorzien en ze efficiënt inzetten

Op zich is het voorzien van voldoende financiële ondersteuning om een voldoende grote kritische massa te hebben bij elk beleid van belang. Toch valt hier op dat het telkens gaat om gedeelde engagementen en ook een gedeelde financiële verantwoordelijkheid. De overheid draagt telkens slechts een (beperkt) deel van de kosten. Alle betrokken partners dragen bij omdat zij ervan uitgaan er uiteindelijk bij te winnen.

De overheid “realiseert” ook al veel door verschillende partijen samen te brengen die hetzij al door de overheid gefinancierd worden (vb. onderwijs- en onderzoeksinstellingen), hetzij hun inkomsten zelf genereren (i.c. bedrijven, consultants, verzekeringsinstellingen, ...).

In een aantal gevallen worden er ook Europese fondsen (ADAPT, ESF) aangewend.

Het gaat in de meeste gevallen om projectfinanciering. Dit biedt vaak weinig garanties op lange termijn. Al is het opzet natuurlijk dat er intussen voldoende kennis is ontwikkeld en men weet waar men terecht kan voor ondersteuning zodat nadien men spontaan verder gaat en de

¹¹¹ ESF-Agentschap Vlaanderen v.z.w.: Strategieën rond disseminatie en mainstreaming. DocbBvmc 10.02.2005, p.8

rol van de overheid niet meer nodig is. Hetgeen niet evident is, vandaar dat men er ook in een aantal gevallen voor kiest bedrijven te blijven ondersteunen, eventueel vanuit een centraal centrum of equipe van “consulenten”.

5.3. Concrete aanknopingspunten voor Vlaanderen

5.3.1 Vanuit de verschillende beleidsinvalshoeken

BELEIDSINVALSHOEK	TERUGKOPPELING NAAR VLAAMS BELEID
Innovatiebeleid	<ul style="list-style-type: none"> De facto blijft het Vlaamse innovatiebeleid beperkt tot technologische innovatie, al zijn er verschillende ontwikkelingen aan de gang die wijzen op de noodzaak van een bredere interpretatie van het begrip innovatie.
Welzijn op het werk – stress	<ul style="list-style-type: none"> Met de ontwikkeling van de Vlaamse WerkbaarheidsMonitor hebben overheid en sociale partners een uitstekend instrument in handen om een beleid ter verbetering van het welzijn op het werk te stimuleren of te initiëren, en dit zowel op regionaal, sectorieel als bedrijfsniveau.
Competenties – levenslang leren	<ul style="list-style-type: none"> Vlaanderen beschikt over een kwalitatief sterk onderwijs- en opleidingssysteem dat binnenkort wordt aangevuld met de EVC's. In het kader van het indiceren van doelstelling 9 van het Pact van Vilvoorde, focust de indicator van organisatie-innovatie net op die organisatie-concepten die competentie-stimulerend en –benuttend zijn.
Industriële beleid	<ul style="list-style-type: none"> Organisatie-innovatie wordt te weinig gezien als mogelijke economische motor. Initiatieven als de 'rondetafel automobiel' waarbij organisatie-innovatie een expliciet aandachtspunt was, zijn zeldzaam.
Beleid rond oudere werknemers	<ul style="list-style-type: none"> Er is een groot verschil in discours en praktijk tussen verschillende beheersniveaus omdat er andere logica's gelden. Op het niveau van het regionale beleid wordt aangesloten bij de Lissabon-doelstelling tot een grotere deelname van ouderen aan het arbeidsmarktgebeuren, maar zonder dat een aangepaste werk- of arbeidsorganisatie hier als een mogelijke, laat staan noodzakelijke facilitator wordt beschouwd. Op individueel bedrijfsvlak is een doordacht leeftijdsbewust personeelsbeleid eerder uitzonderlijk, en worden mechanismen van brugpensioenering ingezet om crisissituaties op te lossen.

5.3.2 Vanuit de verschillende succesfactoren

SUCCEFACTOREN	VLAAMSE AANKNOPINGSPUNTEN	KANTEKENINGEN
<p>1. Vertrekken vanuit een (brede) visie op innovatie</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ standpunt (15.04.1999) sociale partners in kader van STV-activiteiten (Innoveren: meer dan technologie alleen) (bijlage 1); ■ opstartend debat rond innovatiebeleid 3^o generatie; ■ engagementen in Pact van Vilvoorde, Accent op Talent, Ondernemingsconferentie; ■ aanzetten in bepaalde beleidsnota's (zie 3.2.2); ■ ontwerpadvies SERV m.b.t. een ontwerp van beleidskader voor de steun aan grote kenniscentra ten behoeve van innovatie; ■ aan het Vlaams Parlement verbonden viWTA (zie o.a. rapport Innovatiebeleid en TA in Vlaanderen). 	<ul style="list-style-type: none"> ■ formeel en concreet is innovatiebeleid nagenoeg uitsluitend gericht op technologiebeleid (cfr. Beleidsbrieven, IWT).
<p>2. Inbedding in brede maatschappelijke thema's</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ door de koppeling in het Pact van Vilvoorde van de concepten dwerkzaamheid en werkbaarheid is de thematiek van kwaliteit van de arbeid opnieuw op de politieke agenda geplaatst. Concreet heeft dit geleid tot het opmaken van twee indicatoren door STV-Innovatie & Arbeid: enerzijds de Vlaamse Werkbaarheidsmonitor (nulmeting in 2004, vervolgmetingen in 2007 en 2010); anderzijds een indicator voor organisatie-innovatie op basis van de driejaarlijkse TOA-screenings (2001, 2004, 2007, enz); ■ eindeloopbaandebat; ■ activering van de beroepsbevolking; ■ discours rond "talenten"; ■ Lissabon-doelstellingen. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ brede maatschappelijke thema's komen aan bod in het programma Strategisch Basis-Onderzoek van het IWT, maar er wordt geen link gelegd met organisatie-innovatie.

3. Grote betrokkenheid creëren	<ul style="list-style-type: none"> ■ de sociale partners hebben dergelijk platform binnen STV-Innovatie & Arbeid; ■ bredere maatschappelijke groepen worden (rond een ruimere thematiek dan organisatieverandering) betrokken in specifieke publieksparticipatie-projecten van het viWTA; ■ er bestaan heel wat fora waar organisatie-innovatie aan bod komt, die in een aantal gevallen zelf al deeluitmaken van (internationale) netwerken (vb. NetHRD, VOV-NVO2, ...). 	<ul style="list-style-type: none"> ■ belangrijk om betrokkenheid op verschillende niveaus en in de verschillende fases van een programma/project te creëren; ■ vaak komt organisatie-innovatie in de marge aan bod (naast vorming en opleiding, technologische innovatie, ...).
4. Netwerken opzetten	<ul style="list-style-type: none"> ■ het Steunpunt Ondernemerschap, Ondernemingen en Innovatie; ■ er bestaan succesvolle formules van netwerking, zowel in de wereld van exact wetenschappelijk onderzoek (bijvoorbeeld het VIB), als in de wereld van sociale wetenschappen (bijvoorbeeld het Steunpunt WAV) als tussen bedrijven (vb. peterschapsprojecten, excellentiepolen, ...). 	<ul style="list-style-type: none"> ■ weinig netwerken tussen onderzoeks- en/of onderwijsinstellingen en bedrijfspraktijk; ■ geen netwerken, noch tussen bedrijven, noch tussen onderzoekers met organisatie-innovatie als expliciet onderwerp of thema; ■ hierbij is ook coördinatie tussen beleidsdomeinen van cruciaal belang.
5. Langetermijnperspectief, evaluatie en bijsturing	<ul style="list-style-type: none"> ■ het Pact van Vilvoorde zet 2010 als perspectief-datum, en doelstellingen, criteria, indicatoren worden op dit ogenblik getoetst en waar nodig bijgestuurd. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ om een degelijke evaluatie te maken om op basis daarvan aan bijsturing van het beleid te doen, is er voldoende kennis en capaciteit nodig bij de overheid zelf betreffende de problematiek.
6. Maatwerk en flexibiliteit	<ul style="list-style-type: none"> ■ uit de TOA-screenings blijkt dat heel veel ondernemingen/organisaties méér dan of evenveel belang hechten aan organisatieverandering als aan technologische innovatie, maar er zijn erg weinig patronen terug te vinden voor organisatieverandering: er is duidelijk geen one best way. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ belangrijk om open programma's te ontwikkelen en/of portfolio benadering te hanteren zodat vertrokken kan worden vanuit concrete noden en doelstellingen en daarop flexibel ingespeeld kan worden.

7. Inzetten van verschillende instrumenten en mechanismen	<ul style="list-style-type: none"> ■ er bestaan verschillende tools en toolboxes om specifieke aspecten van organisatieverandering bespreekbaar te maken en/of te implementeren à la carte (cfr. tools STV, Trivisi, ESF...); ■ het stellen van concrete en meetbare doelstellingen is één van de sterke punten van het Pact van Vilvoorde; ■ het zwaartepunt van de overheidsinspanningen ligt op het financieren van onderzoek enerzijds, bijvoorbeeld via VIONA, maar ook via de jaarlijkse dotatie aan STV-Innovatie & Arbeid; en financiering van opleidingsinitiatieven anderzijds (via bijvoorbeeld de klassieke kanalen van de VDAB, maar ook via de EVC's). 	<ul style="list-style-type: none"> ■ alternatieven onderzoeken, Vlaanderen heeft nog zeer weinig ervaring met “actie-onderzoek” of bedrijfsgerichte ontwikkelingsprogramma's of projecten (<i>workplace development</i>); ■ kennis/ervaring betreffende concrete ondersteuning en begeleiding van bedrijven bij processen rond organisatie-innovatie in Vlaanderen beperkt; ■ bij bestaande instrumenten extra criteria inzake organisatie-innovatie inbouwen of heroriënteren naar organisatie-innovatie.
8. Aandacht voor valorisatie en disseminatie	<ul style="list-style-type: none"> ■ de door het ESF-Agentschap Vlaanderen ontworpen typologie van disseminatie- en mainstreaming activiteiten (zie 5.3.8). 	<ul style="list-style-type: none"> ■ ervaring leert dat disseminatie en valorisatie structureel moeten worden opgenomen in de project- of programmastructuur en dat van bij de start er aandacht voor dient te zijn, wil het succes kennen
9. Kwantificeerbare targets	<ul style="list-style-type: none"> ■ Pact van Vilvoorde met haar doeltellingen en indicatoren, m.b.t. organisatie-innovatie; <ul style="list-style-type: none"> • werkbaarheidsmonitor (WBM- STV); • indicator competentiegerichte organisatie (ICO-STV). 	<ul style="list-style-type: none"> ■ niet alles is meetbaar; ■ effecten vaak pas op lange termijn.
10. Voldoende middelen voorzien	<ul style="list-style-type: none"> ■ de financiering van specifieke aspecten is ofwel op termijn gegarandeerd (vb. jaarlijkse dotatie aan STV-Innovatie & Arbeid) ofwel moet ze projectsgewijze onderhandeld worden (bv. metingen van de WBM). 	<ul style="list-style-type: none"> ■ de eerder grootschalige voorbeelden in het buitenland geven aan dat de investeringen niet mogen onderschat worden; ■ middelen gedeeltelijk heroriënteren, door bv. criteria voor subsidies aan te scherpen of verantwoordelijkheden van bestaande instellingen uit te breiden.

5.4. Bij wijze van besluit: suggesties afgeleid uit buitenlandse overheidsprogramma's

In dit informatiedossier lag de focus op recente overheidsprogramma's in het buitenland waarin het stimuleren van organisatorische innovatie in het bedrijfsleven ofwel centraal staat, ofwel een belangrijke plaats krijgt toegewezen.

Tien algemene succesfactoren kunnen afgeleid worden uit die buitenlandse ervaringen. Bij wijze van besluit worden deze succesfactoren kort opgesomd. Bij elke succesfactor worden de belangrijkste aanknopingspunten en mogelijke aandachtspunten voor het Vlaamse beleid gesuggereerd. Onvermijdelijk is het zo dat sommige succesfactoren mekaar deels overlappen of in mekaars verlengde liggen. De suggesties zijn niet in orde van belangrijkheid geplaatst maar zijn wel gegroepeerd rond vier aspecten: inhoud en visie (1-2); betrokkenheid (3-5); programmaopbouw (6-7) en flankerende voorwaarden (8-10).

1° Een brede visie op innovatie

Een brede visie op innovatie houdt in dat de overheid het innovatieproces ziet als een samengaan tussen technologische innovatie (proces- en productinnovatie) en innovatie op het vlak van bedrijfsvoering en organisatie. Het gaat dus duidelijk niet om een "of/of", maar om een "en/en" aanpak. Buitenlandse voorbeelden leren dat de overheid hier een cruciale stimulerende rol kan spelen.

Aanknopingspunten voor Vlaanderen zijn het Pact van Vilvoorde; de Ondernemingsconferentie, het standpunt van de sociale partners "Innoveren: meer dan technologie alleen" uit 1999; het opstartende debat over het innovatiebeleid van de derde generatie; het aan het Vlaamse Parlement verbonden viWTA waarin de maatschappelijke inbedding van technologische en wetenschappelijke ontwikkeling centraal staat.

Mogelijk aandachtspunt is dat het innovatiebeleid zich op dit ogenblik expliciet focust (en beperkt) tot technologisch en wetenschappelijk innovatiebeleid en dat ook daarin de nood wordt gevoeld voor een duidelijk beleidskader.

2° Inbedding in brede maatschappelijke thema's

Inbedding van de aandacht voor organisatie-innovatie in programma's met een brede maatschappelijke actuele thematiek (bijvoorbeeld vergrijzing, duurzame ontwikkeling, welzijn en welvaart in de toekomst) leidt tot een grotere herkenbaarheid voor de verschillende actoren. Programma's die zich expliciet richten op organisatie-innovatie leggen dikwijls de link met competentieontwikkeling en –benutting, of met welzijn op het werk. (Omgekeerd is dit veel minder: programma's die focussen op competentieontwikkeling leggen zelden de link naar organisatievernieuwing). Buitenlandse voorbeelden van dergelijk meer horizontaal beleid over

verschillende beleidsdomeinen heen, tonen aan dat er zo een grotere kans is voor het realiseren van een win-win situatie voor overheid, ondernemingen, werknemers, sociale partners. Dergelijk breed politiek en maatschappelijk draagvlak is ook belangrijk om voldoende legitimiteit te krijgen.

Ook in Vlaanderen staan brede maatschappelijke thema's op de agenda: de kenniseconomie, de Lissabondoelstellingen, levenslang leren, vergrijzing en eindeloopbaanbeleid. Ook de initiatieven in het kader van Accent op Talent en EVC's zijn concrete aanknopingspunten.

Mogelijk aandachtspunt is dat in een aantal discussies over deze brede maatschappelijke thema's de link naar organisatie-innovatie op dit ogenblik beperkt is. De potentiële meerwaarde van organisatorische innovatie is nog niet algemeen erkend.

3° Creëren van betrokkenheid

Betrokkenheid van alle actoren (overheid, sociale partners, bedrijfsleven, deskundigen, onderzoekers) is noodzakelijk, en dit zowel op programmaniveau als op niveau van de projectuitvoering. Het is deze gedeelde verantwoordelijkheid en het gedeelde engagement dat ertoe leidt dat de actoren een dynamiek blijven ontwikkelen. In succesvolle buitenlandse voorbeelden speelt de overheid hierin een trekkende rol.

Aanknopingspunten in Vlaanderen zijn er, maar eerder op fragmentarische wijze.

4° Opzetten van netwerken

In het verlengde van betrokkenheid ligt het opzetten van netwerken. Ook hierin speelt de overheid in de succesvolle buitenlandse voorbeelden een belangrijke rol, bijvoorbeeld door op projectniveau netwerking tussen de verschillende relevante actoren als expliciete voorwaarde te stellen. Netwerken spelen ook een belangrijke rol bij het valoriseren van de resultaten en bij de continuïteit van het beleid.

Aanknopingspunten in Vlaanderen zijn bestaande netwerken binnen de overheid, of binnen de bedrijfs- of onderzoekswereld. Aandachtspunten hierbij zijn dat deze netwerken relatief los van mekaar staan, dat ze operationeel zijn binnen één context (bijvoorbeeld HRM) en dat organisatie-innovatie niet hun prioritaire actieveld is.

5° Langetermijnperspectief

Succesvolle buitenlandse programma's zijn niet gebonden aan de duurtijd van een legislatuur maar zijn geënt op een langetermijnperspectief. Tussentijdse evaluaties en bijsturingen zijn dan noodzakelijk. Een lang tijdspectief geeft ook de mogelijkheid om kennis te cumuleren, zowel binnen de overheid als op projectniveau. Deze zogenaamde 'capacity building' lijkt een essentieel element van succes.

Een aanknopingspunt in Vlaanderen is zonder twijfel het Pact van Vilvoorde met 2010 als tijktarget. De recente oefening van tussentijdse evaluatie en bijsturing is dan ook belangrijk. Aandachtspunt is het structureren van het proces van kennis-opbouw (het stellen van kwantificeerbare doelstellingen kan hierbij helpen, zie succesfactor 9) en van 'capacity building'.

6° Maatwerk en flexibiliteit

Waar op algemeen programmaniveau de doelstellingen duidelijk moeten omschreven zijn, kan er op projectniveau een grote flexibiliteit gehanteerd worden om die doelstellingen te realiseren. Dit geeft ruimte aan bottom-up initiatieven die, passend binnen de globale doelstelling van het programma, rekening houden met plaatselijke kenmerken of situaties. Deze flexibiliteit komt ook tegemoet aan het besef dat er geen 'one best way' is om organisatievernieuwing door te voeren. Tegelijk biedt deze flexibiliteit mogelijkheden tot het opzetten van experimenten.

Aanknopingspunt in Vlaanderen is het aanwezig zijn van het inzicht dat er geen one best way is. Aandachtspunt blijft de stimulerende rol van de overheid om bijvoorbeeld experimenten op het vlak van organisatievernieuwing te stimuleren.

7° Inzetten van verschillende instrumenten en mechanismen

Succesvolle buitenlandse overheidsprogramma's zijn gediversifieerd op verschillende vlakken, bijvoorbeeld naar doelgroepen, sectoren, types ondernemingen. Ervaringen van de ene doelgroep kunnen belangrijk zijn voor een andere, maar de ontwikkelde instrumenten, checklists, handleidingen, enz. zullen aangepast moeten worden aan de specifieke kenmerken. Ook wat types van initiatieven betreft kan het hele gamma aan bod komen, gaande van seminars, publicaties, bekend maken van best practices, initiëren van opleiding, opzetten van onderzoek en experimenten.

Er bestaan een hele reeks aanknopingspunten in Vlaanderen met betrekking tot de ontwikkelde instrumenten. Het beschikbare arsenaal aan tools is nagenoeg onuitputtelijk. Aandachtspunt blijft wel de mate waarin deze tools geëvalueerd worden op hun adequaatheid enerzijds en de mate waarin de opgedane kennis en ervaring wordt gecumuleerd.

8° Veel aandacht voor valorisatie en disseminatie

Succesvolle buitenlandse overheidsprogramma's besteden van bij de aanvang van het programma erg veel aandacht aan het inbouwen van valorisatiemechanismen. Valorisatie van resultaten verloopt immers niet volgens een spontaan proces maar moet gestimuleerd, begeleid en ondersteund worden. Valorisatie is daarbij gericht op zowel het lokale niveau (bijvoorbeeld de ondernemingen die binnen projecten zijn betrokken), het regionale en nationale niveau tot zelfs op het internationale niveau waarbij uitwisseling van ervaring en benchmarking centraal staan.

Aanknopingspunten voor Vlaanderen zijn de bestaande communicatiekanalen en –middelen die elk van de actoren (overheid, bedrijfsleven, sociale partners) ter beschikking heeft. Een aandachtspunt hierbij is dat er hier nog een groot potentieel ligt voor valorisatie en disseminatie van bijvoorbeeld ‘best’ of ‘good’ practices van organisatorische innovatie.

9° Kwantificeerbare targets

In heel wat buitenlandse programma's worden concrete doelstellingen vooropgesteld. Het formuleren van kwantificeerbare doelstellingen geeft de mogelijkheid om evoluties en de impact van het beleid te meten. Dit gebeurt zowel op programma-niveau als op niveau van specifieke deelaspecten, bijvoorbeeld met betrekking tot veiligheid en gezondheid op het werk en stress. Het voorop stellen van kwantificeerbare doelstellingen versterkt ook het engagement van de betrokken actoren. Toch moet het besef blijven bestaan dat niet alle aspecten meetbaar en kwantificeerbaar zijn en dat de resultaten van organisatorische innovatie ook eerder op lange termijn zichtbaar worden.

Vlaanderen heeft hier duidelijke aanknopingspunten, in het algemeen via de gekwantificeerde targets in het Pact van Vilvoorde. Meer specifiek naar organisatorische innovatie ontwikkelde STV-Innovatie & Arbeid twee meetinstrumenten: de Vlaamse Werkbaarheidsmonitor (die de kwaliteit van de arbeid meet via vier werkbaarheidsindicatoren: psychische vermoeidheid, welbevinden in het werk, leermogelijkheden en werk-privé-balans) en de Indicator voor Competentiegerichte Organisatie (die een score geeft over de mate waarin een organisatie één of meerdere van 13 competentiebevorderende en –benuttende kenmerken bezit, zie bijlage 5).

10. Inzetten van voldoende middelen

Bij de grote succesvolle buitenlandse programma's werden over langere periodes grootschalige budgetten ingezet, meestal vanuit een gedeelde inbreng.

Aandachtspunt voor Vlaanderen kan zijn dat, bij gebrek aan die grootschalige financiële middelen, de bestaande middelen anders worden ingezet (bijvoorbeeld bij projecten van innovatie expliciete aandacht vragen voor de organisatorische component).

Aandachtspunt is ook hoe ESF-fondsen in de toekomst actiever kunnen benut worden voor het stimuleren van organisatorische innovatie. De Europese reglementering inzake staatssteun aan bedrijven werkte tot nu toe hinderend op dat vlak.

Bijlage 1: ESF en stimulansen voor organisatie-innovatie

Bron: Innovation through the European Social Fund, European Commission, Employment & social affairs, august 2003, 107p.

- “innovation and adaptability in work organisation” maakt deel uit van één van de vijf beleidsdomeinen van ESF (p.7)
- de projecten 2002-2006 worden rond twee centrale thema’s gegroepeerd:
 - 1° Adaptation to the new economy within the framework of social dialogue
 - 2° local employment strategies and innovation
- Projecten rond organisatie-innovatie vallen onder Sociale Dialoog (p.8)
- “The projects concerned with modernisation of work organisation are developing links between the world of work and training and research organisations, devising methods for managing and implementing changes in work organisation, and preparing worker representatives to play an active part in modernisation processes.” (p.10)
- overzicht van de recent afgelopen projecten:

Project	Focus op:	Eindproduct:
1° NetCode: Adapting to the information society. (IT,ES,DE,SE)	Communication and training needs of the project-partners; opzetten van een communicatiestrategie; belang van working at distance.	Handbook (nov. 2003) Zie: http://sintesi.dicpm.unipa.it/netcode .
2° PACTE: Helping small businesses to grow. (FR, ES, FI)	A work programme to help companies modernise in such areas as working time arrangements and use of technology and to identify the training needs of businesses.	Seminar (okt. 2003) Cross-border exchanges (idem). Zie: www.lourdes-developpement.com/lour_PACTE.htm
3° Pro-Dialogue: Growing job opportunities in agriculture. (EL, IT, FR, ES, PT)	Design and development of experimental forms of social dialogue.	Documentation, including technical and good practice manuals and training materials for future use. Zie: www.pro-dialogue.net
4° Regards croisés: analysing new workplace organisations. (FR, DE, DK,)	The project addressed issues related to promoting flexible working hours, retraining experienced workers and stimulating job creation cooperatives (rural areas).	Cross-border employers' group. Zie: http://perso.wanadoo.fr/cabinet.martinez/grep_article6/Main_Art6_1_FR.htm
Strategi: Competing in the knowledge-based economy. (AT, PT,ES,)	To raise awareness of intellectual capital and knowledge management issues, and to help businesses implement appropriate strategied.	Publiciteitscampagne, conferenties, 5-stappenplan voor consultants om bedrijven te screenen en te helpen. Zie: www.kmstrategi.com .
TIDE: Training employer representatives to cope with change. (DK,IT,IE, DE)	Ontwikkelen van nieuwe vormen van sociale dialoog tussen vakbonden en werkgevers.	Zie: ://fps.dynamicweb.dk/Default.asp?ID=3 .

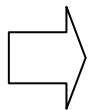
Bijlage 2: standpunt SERV-partners 15/04/1999

Brussel, 15 april 1999

INNOVEREN: MEER DAN TECHNOLOGIE ALLEEN.

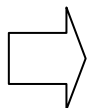
Standpunt van de SERV-partners m.b.t. het STV-onderzoek:

“Organisatievernieuwing op maat. Stand van zaken in de Vlaamse industrie”



1. De Vlaamse sociale partners benadrukken dat **het onderzoek dat sinds 15 jaar door STV wordt verricht**, onder andere via de survey over organisatieverandering die vandaag wordt voorgesteld, van uitermate groot belang is om **beter inzicht te krijgen** hoe het veranderende **evenwicht tussen Technologie, Organisatie en Arbeid** tot stand komt in de concrete Vlaamse bedrijfs-innovatie.

- Uit de nu bijna 100 projecten die STV in die periode uitvoerde, blijkt niet alleen de complexiteit en relatieve traagheid van veranderingsprocessen, maar blijkt duidelijk dat **innoveren voor ondernemingen méér betekent dan alléén maar investeren in technologische vernieuwing**. Daarnaast worden de Organisatie en de inzet van Arbeid duidelijk als bijkomende bronnen voor innovatie aangesproken.
- Een aantal van deze nieuwe organisatievormen en manieren om arbeid in te zetten, hebben een gemeenschappelijke noemer namelijk: ze beogen om de **potentiële kennis van werknemers beter te benutten**, waardoor én een grotere bedrijfsflexibiliteit en – innovativiteit kan worden bereikt én een opwaardering van het begrip ‘kwaliteit van de arbeid’.
- Vanuit onderzoek blijkt duidelijk dat de mate waarin de **partijen binnen de onderneming worden betrokken** (verschillende managementsniveau’s, de werknemers én hun syndikale afgevaardigden) een belangrijke voorwaarde is voor succesvolle innovatie. Dit is immers van essentieel belang, zowel om obstakels bij de verschillende partijen weg te werken, maar ook om te vermijden dat een te weinig doordachte invoering van deze innovatie-strategieën eerder zou leiden tot een meer problematische werksituatie.

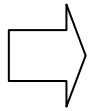


2. Het **STV-project ‘Organisatievernieuwing in de Vlaamse Industrie’** geeft voor het eerst een **representatief overzicht van de stand van invoering van** wat men **‘nieuwe organisatieprincipes’** noemt. Gebaseerd op antwoorden van 934 industriële bedrijven in Vlaanderen (met minimaal 10 werknemers), werden gegevens verzameld over:

- de mate waarin ondernemingen zich aanpassen aan wijzigende marktomstandigheden (bijvoorbeeld door zich te oriënteren op niche-markten; door belang te hechten aan snelheid van produceren en leveren; door oog te hebben voor permanente hoogwaardige kwaliteitszorg; door productinnovatief te zijn);

- de mate waarin de bedrijfsorganisatie veranderingen ondergaat (bijvoorbeeld door de hiërarchische structuur 'af te platten', door reorganisatie in business-units; door de mate waarin activiteiten worden uitbesteed en er aanzetten zijn tot netwerkvorming);
- de mate waarin de inzet van arbeid anders wordt georganiseerd (bijvoorbeeld door het beter benutten van de kennis van werknemers; door het streven naar polyvalentie; door het opzetten van een goed uitgebouwd bedrijfsopleidingsbeleid; door het werk in teams te organiseren; door het toepassen van maatregelen gericht op temporele, capaciteits- of verloningsflexibiliteit; enz.).

Deze gegevens werden verkregen via interviews met de bedrijfsleiding en de personeelschefs. De overgrote meerderheid van vragen betreft objectiveerbare gegevens, maar als er in de enquête werd gepeild naar visies, betreft het dan ook de managementsvisie.



3. De Vlaamse sociale partners erkennen het belang van de globale conclusies die uit het STV-project worden afgeleid:

1° Technologische innovatie wordt geflankeerd door organisatie-innovatie

Bedrijven innoveren vandaag niet meer uitsluitend vanuit een technologische logica, maar integreren daarin ook hun organisatie en een nieuwe inzet van arbeid. Zo hebben in de voorbije vier jaar 61% van de bevraagde industriële bedrijven in Vlaanderen intern een grondige evaluatie van hun organisatie gemaakt.

Concrete toepassingen vinden we op verschillende vlakken:

- snelheid is duidelijk het belangrijkste gegeven op de markt. Heel wat bedrijven leveren dan ook volgens Just-in-Time principes. Kwaliteitszorg en in mindere mate productinnovatie zijn aan de orde van de dag, en zeker kwaliteitszorg dringt diep door in de organisatie;
- bedrijven verslanken hun organisatie. Het verminderen van het aantal hiërarchische niveaus is daarbij niet aan de orde (het zogenaamde 'afplatten'), maar wél het opsplitsen in business-units en het afstoten van activiteiten via uitbesteding. De bedrijven ontwikkelen op die manier een netwerk met hun onmiddellijke omgeving, voornamelijk klanten en leveranciers;
- de theoretisch geconstateerde noodzaak om 'denken en doen' opnieuw te integreren, is in de concrete arbeidsorganisatorische realiteit nog maar matig doorgedrongen: polyvalentie is beperkt; opleidingen zijn geconcentreerd bij een beperkt aandeel van de werknemers; en teamwerk blijft beperkt tot 15% van de ondernemingen. Vooralsnog blijven flexibiliteitsregelingen zoals interimarbeid en ploegenarbeid die niet meteen gericht zijn op het beter benutten van kennis, met voorsprong de meest toegepaste technieken bij het inzetten van arbeid.

In de regel kennen grote bedrijven meer organisatie-veranderingen dan kleine. Zo leiden grotere bedrijven vaker en langer op, hebben ze meer kwaliteitszorgmaatregelen genomen en richten ze zich vaker op nichemarkten. Er zijn echter een paar uitzonderingen: het belang van de snelheid van leveren is in alle formaten van bedrijven even prangend, Just In Time leveren en teamwerk komen in alle groottes voor. Deze uitzonderingen gelden ook voor de sectoren: op deze elementen na komen veranderingen in alle sectoren even veel of weinig voor.

2° Innoveren op organisatorisch vlak draagt bij tot economische performantie

Organisatorische innovaties voert men niet door om modieuze of filantropische motieven: ze moeten bijdragen tot een beter bedrijfsresultaat.

In het STV-onderzoek wordt dit bevestigd: bedrijven die met teams werken, die JIT toepassen en die investeren in opleiding en kwaliteitszorg, blijken beter te scoren op een aantal parameters zoals het vermogen om nieuwe of verbeterde producten op de markt te brengen, ze kennen een toename van hun tewerkstelling en een stijging van hun omzet.

Organisatievernieuwingen en economische performantie

Een "+" wijst op een positieve statistische samenhang	Teams	Opleiding	JIT	Kwaliteitszorg	Interne evaluatie
Omzet, evolutie		+	+	+	
% omzet nieuwe producten	+		+		
% omzet verbeterde prod.	+	+	+	+	+
Tewerkstelling, evolutie	+	+			

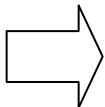
3° Innoveren gebeurt volgens eigen inzicht en vermogen

Alle genoemde veranderingen kaderen binnen vaak breed uitgesponnen managementtheoriën. De vernieuwing loopt echter niet langs deze uitgestippelde lijnen of gevestigde concepten. Er is geen 'one best way' om organisatieverandering toe te passen.

De enige uitzondering hierop vormen kwaliteitszorg en opleiding. Bedrijven die een geïntegreerde aanpak hebben binnen het ene, hebben dat meestal ook binnen het andere.

Dat er veranderingen plaats vinden is duidelijk, al biedt het geheel eerder het aanzicht van een kleurrijk mozaïek zonder vaste, terugkerende patronen.

De nieuwe organisatie laat zich niet in een keurslijf gieten.



4. Bovenstaande bevindingen sluiten dan ook nauw aan bij het **SERV-advies** over het voorontwerp van decreet betreffende het voeren van een beleid ter aanmoediging van de technologische innovatie.

De Raad stelde dat: "... integrale innovatie een voortdurend proces is van kennisopbouw (...) dat steunt op wetenschappelijk onderzoek en ontwikkeling, maar ook op technologie-inzichten, vorming en opleiding, marktinzichten, arbeidsorganisatie, vormgeving en engineering, strategische alliantie en netwerking, management van het menselijk kapitaal, enz."

De Vlaamse sociale gesprekspartners hebben in het verleden reeds verscheidene initiatieven en engagementen genomen die passen in deze ruimere benadering van innovatie (bijvoorbeeld met betrekking tot bedrijfsopleiding).

Maar toch is het duidelijk dat er nog een grote kloof bestaat tussen wenselijkheid en feitelijkheid. De Vlaamse sociale partners zijn zich van deze kloof bewust, en zullen geen kans onbenut laten om deze verruimde invulling van innovatie verder vorm te geven in de concrete bedrijfspraktijk.

Een belangrijk signaal zou hier ook kunnen komen van de Vlaamse overheid door in haar belangrijke inspanningen met betrekking tot het promoten van de innovatie-idee de **meer ruime interpretatie van innovatie** (waarbij wordt rekening gehouden naast de technologische aspecten met organisatie en arbeid als innovatie-bronnen) actief **te betrekken**.

Bijlage 3: Wallonië

Begin 2005 sloot de Waalse Regering een toekomstcontract af met alle Waalse burgers. Zoals in het Pact van Vilvoorde worden ook hier tal van doelstellingen en engagementen geformuleerd, maar ze werden vooralsnog niet in meetbare indicatoren vertaald. In het geheel van het toekomstcontract gaat veel aandacht naar innovatie, creativiteit, ontwikkelen van competenties, maar naar organisatorische innovatie wordt slechts sporadisch verwezen, bijvoorbeeld onder het hoofdstuk steun voor de ontwikkeling van ondernemingen en sectoren: “Outre les actions liées au développement technologique, différentes facettes de l’innovation seront désormais reconnues: l’innovation organisationnelle et managériale liée notamment à l’utilisation des TIC, l’organisation de l’économie en réseau ou l’importance croissante des fonctions de R&D et de commercialisation au sein des entreprises, le marketing et le design, la gestion de la propriété intellectuelle, ...”¹¹²

Bij de maatregelen ter ondersteuning van fundamenteel en toegepast onderzoek wordt geopteerd voor een geïntegreerd innovatiebeleid waarin efficiëntie, het versterken van synergieën en samenwerkingsverbanden en het valoriseren van het menselijk (onderzoeks)kapitaal centraal staan¹¹³. Maar de focus blijft uitdrukkelijk wel op het technologische gericht.

Het ontwikkelen en valoriseren van het menselijk kapitaal in het algemeen is het centrale thema van één van de horizontale strategische plannen, maar de voorgestelde ‘chantiers’ richten zich vrijwel uitsluitend op een betere aansluiting tussen schoolse opleidingen en de arbeidsmarkt.¹¹⁴

Het Waalse innovatiebeleid is vooralsnog nagenoeg uitsluitend georiënteerd op technologische innovatie.¹¹⁵

Nieuwe organisatievormen of nieuwe vormen van inzet van arbeid staan wel centraal in het grootschalige onderzoeksproject RE-LIER, gefinancierd vanuit het ESF. Het betreft een internationaal samenwerkingsverband tussen België, Frankrijk, Zweden en Spanje waarbij telkens een wetenschappelijk onderzoekscentrum, een vormingsinstelling, een vakbond en een werkgeversorganisatie zijn betrokken (voor België respectievelijk LENTIC, Ceneco, CSC en AGORIA)¹¹⁶.

¹¹² Le Contrat d’Avenir pour les Wallonnes et les Wallons. 2005, p.82

¹¹³ Ibidem, p.98, p.151

¹¹⁴ Ibidem, p.135

¹¹⁵ Zie o.a. Avis A.756 du Conseil de la Politique scientifique, concernant le rapport Promethee “Evaluation des aides à la recherche et à l’innovation dans les entreprises”. (Entériné par le Bureau de CESRW le 21 février 2005).

¹¹⁶ Alle info m.b.t. dit project zijn terug te vinden op de website: www.relier.org

Bijlage 4: tekstuele analyse beleidsnota's

1. Beleidsnota Fientje Moerman, Vice-minister-president van de Vlaamse regering, Vlaams minister van Economie, Ondernemen, Wetenschap, Innovatie en Buitenlandse Handel

Pagina	Alinea	Tekst
23	2.2.1.	(bij bespreking van IBBT): "De aandacht van de Vlaamse regering zal ook uitgaan naar: - de mogelijkheden die breedbandcommunicatie biedt voor andere vormen van werken. Het Vlaamse Regeerakkoord stelt terzake: 'Het werken van op afstand (e-werken, thuiswerken, werken in satellietkantoren,...) gemakkelijker zal gemaakt worden' (p20)."
36	4.2.2.	(bij bespreking van het Vlaams Innovatiebeleidsplan): "Innovatie is evenwel veel ruimer dan technologische innovatie. Innovatie omvat alle nieuwe combinaties van kennis, en beperkt zich niet tot technologische kennis. (...) Innovatie gaat bovendien niet alleen over economische valorisatie, maar heeft tevens een ruime maatschappelijke relevantie (o.m. arbeidsorganisatie, toepassingen in de welzijnssector, onderkenning en oplossing van maatschappelijke problemen,...). Specifiek hebben zeker ook de humane wetenschappen hierin hun rol te spelen. (...) Technologische innovatie betekent werkelijke vooruitgang, maar op voorwaarde dat ze ingebed wordt in een grondige reflectie over haar weerslag op ons welzijn."
42	4.3.1.c)	(bij bespreking: De beleidsmiddelen optimaliseren, De Middelen): "Het maatschappelijk draagvlak en het imago van wetenschap, techniek en technologie zijn van bijzonder belang voor de instroom van jong talent in het onderzoeks- en innovatiesysteem. Daarnaast is het de opdracht van de overheid het belang duidelijk te maken van wetenschap, techniek en technologie voor onze welvaart en welzijn. (...) Het Europees actieplan "Wetenschap en Samenleving" heeft als doel de relatie tussen de wetenschap en de samenleving te verbeteren. (...) Vlaanderen onderschrijft de doelstellingen van dit Europese actieplan en participeert actief binnen de verschillende actielijnen die werden vooropgesteld.. (...) De eerste vraag die dient gesteld te worden is: " Wat is de rol van de Vlaamse overheid in deze en welke rol is weggelegd voor andere actoren zoals de bedrijven, de sectorfederaties, de onderzoeksinstituten, de universiteiten en de hogescholen, de media, enz...?" "
48	4.3.2.c)	(bij bespreking van: De beleidsmiddelen optimaliseren, De beleidsinstrumenten): "De rol van de bedrijven. (...) Maar voor succesvolle innovatie is ook andere kennisontwikkeling nodig: nieuwe benaderingen in het gedragsonderzoek van gebruikers; onderzoek naar de impact van nieuwe reglementeringen; arbeidsorganisatorische innovatie bij de introductie van nieuwe technologieën; enz. Het zijn essentiële kennisontwikkelingen voor het innovatief en dus economisch slagen."

2. Beleidsnota Frank Vandenbroucke, Vice-minister-president van de Vlaamse Regering, Vlaams minister van Werk, Onderwijs en Vorming. Beleidsnota Werk

Pagina	Alinea	Tekst
8	1.1.4.	(bij bespreking van Institutionele context van de Vlaamse arbeidsmarkt): Het Pact van Vilvoorde hier worden de vier doelstellingen die betrekking hebben op werk geciteerd: ° lerende samenleving; ° verhogen werkzaamheidsgraad; ° verhoging kwaliteit van de arbeid en werkbaarheidsgraad; ° deelname vrouwen kansengroepen.
25	1.3.6.3.	(bij bespreking van opleiding en vorming als sleutels voor meer werk): "Bij de ontwikkeling van levenslang leren spelen de ondernemingen een belangrijke rol. Uit de analyse van de PASO-data blijkt dat in 2001 ongeveer de helft van de Vlaamse werknemers uit bedrijven met meer dan 10 werknemers een opleiding heeft gekregen. De deelnamekans neemt toe met de grootte van het bedrijf. (...) De deelnamekans is het hoogst voor het leidinggevend personeel (55%) en het uitvoerend personeel (54%); het laagst voor het ondersteunend personeel (42%)".
26	1.3.7	Werkbaarheid van de jobs kan beter. (hele pagina met cijfermateriaal uit de WBMonitor).
61e.v.	2.3.2.	Beter werken om meer mensen aan het werk te houden. Willen we meer mensen aan het werk houden, dan moeten we tegelijkertijd aandacht schenken aan het welzijn op het werk, de werkbaarheid van jobs. (...) <p>2.3.2.1 Aanpak van werkstress (verwijzing welzijnswet van 4 augustus 1996 en CAO nr. 72 van 30 maart 1999) "De rol van de overheid inzake het implementeren van een stressvoorkomingsbeleid vertrekt van een zekere bescheidenheid, aangezien de preventieve sleutels in de eerste plaats op arbeidsorganisatorisch niveau in de ondernemingen liggen. Dergelijk arbeidsorganisatorisch maatwerk laat zich niet eenduidig door het beleid opleggen. Toch willen we binnen onze bevoegdheden een bijdrage leveren om de preventieve aanpak van werkstress te stimuleren en hiermee bij te dragen tot de verhoging van de werkbaarheidsgraad. Dit willen we doen via de volgende pistes:</p> <ul style="list-style-type: none"> ° (...) de dimensie 'stressvoorkomingsbeleid' meenemen in de de acties die vallen onder het beleid van maatschappelijk verantwoord ondernemen ter sensibilisering van het HR-beleid (...); ° Via een pilootproject in het kader van ESF-zwaartepunt 6 kunnen sectoren aantonen hoe dit in de concrete praktijk wel degelijk kan werken (...); ° Een stap verder dan de sensibilisering is de sectoren te stimuleren om effectief te werken aan een stressvoorkomingsbeleid (vb. via sectorconvenants; 'goede voorbeelden'). <p>2.3.2.2 Combinatie arbeid en gezin (verwijzing naar de WBMonitor). (verwijzing naar tele- en e-werk / p.63) "Telethuiswerk is één van de bouwstenen die kunnen bijdragen tot een gezinsvriendelijke arbeidsorganisatie"(...).</p>

64	2.3.3.	<p>Anders werken om meer mensen aan het werk te houden .</p> <p>“(…) Door te sleutelen aan de arbeidsorganisatie kan er preventief worden gewerkt aan welzijn op het werk. Zeer belangrijk hierbij is de inhoud van een job.</p> <p>(…) Alhoewel het technologisch determinisme in het Vlaamse innovatiediscours nog steeds de bovenhand voert, werd in het kader van de Ondernemingsconferentie eveneens de innovatie van arbeidsorganisaties beklemtoond. (...) Deze pilootprojecten zullen vooral moeten gericht zijn op zichtbare arbeidsorganisatieverandering en hun effect op enerzijds het welzijn op het werk en in het verlengde hiervan op het verhogen van de competenties van de werknemers.”</p>
69	3.2.1	<p>(bij bespreking Talenten ontwikkelen van mensen):</p> <p>3.2.1.1 Het erkennen van verworven competenties</p> <p>(…) “Titels stimuleren bedrijven bovendien om een competentiebenadering als uitgangspunt voor het human resources beleid te hanteren. (...) Tot slot wordt werkplekieren en het creëren van een leerklimaat op de werkvloer aan sich beloond.”</p>
82	3.2.2.	<p>Talenten ontwikkelen binnen bedrijven</p> <p>“(…)De (overheids)instrumenten moeten duidelijk ook ondernemingen en sectoren aansporen om rond een aantal vernieuwde sporen te werken. (...);</p> <ul style="list-style-type: none"> ° het stimuleren van een leeftijdsbewust personeelsbeleid (...); ° samenwerkingsverbanden en engagementen van sectorfondsen en intermediaire organisaties zoals vakbonden en werkgeversorganisaties gericht op het implementeren van een systematiek in opleidingsprocessen (...); ° (...) met accent op werkplekieren; <p>(p.83: uitgebreide verwijzing naar het competentiespel)</p>
101	4.2.	<p>(bij bespreking van Werk: een zaak voor iedereen, een taak voor iedereen):</p> <p>Betrokkenheid van de sociale partners;</p> <p>“(…) ondersteuning van voorbeeldsectoren in kader van Accent op Talentaanpak.”</p>
116	4.7	<p>Betrokkenheid van werkzoekenden, werknemers en werkgevers</p> <p>(…) “In de context van voortdurende aanpassingen van de arbeidsorganisaties ingevolge economische omstandigheden wordt de werknemer herhaaldelijk geconfronteerd met taak- en functiewijzigingen, soms ontslag of overgang van onderneming.”</p>
120	Uitleiding	<p>Beginselen van goede arbeid:</p> <ul style="list-style-type: none"> ° vergroot de ‘capabilities’ van (werkzoekende) werknemers, ° verbeter steeds de positie van de minst kansrijken, ° waarborg gelijke toegang van voorzieningen, ° bevorder de evenredige participatie, ° zorg voor de verruiming van de individuele loopbaanmogelijkheden.

3. Beleidsnota Frank Vandenbroucke, Vlaams minister van Werk, Onderwijs en Vorming. Discussienota Onderwijs en Vorming

Pagina	Alinea	Tekst
7	3.1.3	(bij bespreking van: Talenten ontwikkelen tot competenties): "Aansluiting onderwijs-arbeidsmarkt. (...) Leren en werken zijn vandaag zo vervlochten dat we beter spreken van een continuüm dat bijna een leven lang duurt. (...) In overleg met de Koning Boudewijnstichting neemt de Vlaamse regering de centrale aansturing van het project over en plaatst het in het globale vernieuwingsbeleid rond onderwijs, werk en vorming. Zij hanteert hiervoor de methodiek van proeftuinen.

4. Andere beleidsnota

Minister	Beleidsdomein	Citaten
LETERME Yves BOURGEOIS Geert	Planning en statistiek Media	p.11: verwijzing naar de werkbaarheidsmonitor (jammer genoeg zonder bronvermelding); p 9: "De informatiemaatschappij is (...) een problematiek die regeringsbreed moet worden aangepakt, met specifieke zwaartepunten bij media (media-innovatie), innovatie, economie, onderwijs..."; p. 17: "Niettemin heeft Vlaanderen belangrijke troeven in huis om (...) uit te groeien tot een toonaangevende informatiemaatschappij. Zo neemt Vlaanderen op vlak van infrastructuur een koppositie in met een hoge dekking aan telefoon-, kabel- en mobilofonienetwerken en een hoge breedband internetpenetratie bij bevolking. Deze koppositie vertaalt zich echter niet in een hoge adoptie en gebruik bij bevolking en bedrijven. (...). Vooral KMO's en micro-ondernemingen laten de talrijke gebruiksmogelijkheden en de mogelijke productiviteitswinsten d.m.v. ICT nog te veel links liggen."
BOURGEOIS Geert	Bestuurszaken	p.15: "E-government moet worden omschreven als het gebruik van informatie- en communicatietechnologie bij overheidsdiensten in combinatie met organisatorische veranderingen en nieuwe vaardigheden met het oog op een verbetering van de openbare diensten. (...) E-government staat niet op zich. Het moet hand in hand gaan met het constant herdenken van de organisatie en met de administratieve vereenvoudiging (...)." p. 22: de overheid als lerende organisatie: "Er is (...) een verband tussen de manier waarop met kennis wordt omgegaan en de evaluatie van personen. Personen moeten er zich van bewust zijn dat kennis tot de organisatie behoort en dus moet gedeeld worden, niet afgeschermd. Dit wordt in het HRM-beleid ingebed." p. 22: een levende organisatie: "Het is zonder twijfel de ambtenaar aan de basis die het best geplaatst is om te weten waar verandering en verbetering mogelijk is. Ik wil daarom elke medewerker van de Vlaamse overheid betrekken bij de verbeterings- en veranderingsprocessen binnen de organisatie."

		<p>p. 30: (punt 4.2.2: Anders werken): “De evolutie binnen de organisatie van de Vlaamse overheid laat anders werken toe. Anders werken omvat een hele waaier van maatregelen: werken met landschapsbureaus, het vervangen van een papieren documentatiesysteem door een elektronische versie, enz. In die zin is anders werken meer dan een technische aangelegenheid. Het gaat om een echte culturele evolutie.”</p> <p>p. 31 (punt 4.2.3: Telewerken): “In Vlaanderen wordt telewerk, zeker in vergelijking met Nederland, nog te weinig toegepast. Als minister (...) wil ik telewerken binnen de overheid aanmoedigen. Ik zorg voor sensibiliseringscampagnes, en werk daarbij nauw samen met de overheidsvakbonden”.</p> <p>p. 34: (punt 4.5: Medewerkers betrekken): “De Vlaamse overheid zal daarom geregeld de personeelstevredenheid meten en in de mate van het mogelijke rekening houden met de verzuchtingen van haar personeel.”</p> <p>p. 34-35: over het belang van permanente competentieontwikkeling</p>
VAN BREMPT Kathleen	Sociale economie	<p>p.7-8: PASO-gegevens als analyse van taakcomplexiteit</p> <p>p. 49-50 “De sociale economie differentieert zich door de productiviteitslogica niet te realiseren door een verhoging van de druk op de werknemers. Veeleer streeft men naar productiviteitsgroei via verbeteringen in de bedrijfsorganisaties en technologische verbeteringen. Integrale kwaliteitszorg staat voorop. De kwaliteit van de arbeid is een basisvereiste.”</p>
VAN BREMPT Kathleen	Gelijke kansen	<p>p.22: “Bedrijven zijn minder geneigd om te investeren in de vorming van oudere werknemers en zullen in geval van afslankingen in de eerste plaats oudere werknemers ontslaan. Ook deze situatie is deels terug te voeren op negatieve beeldvorming waarbij ouderen worden voorgesteld als minder productief, minder flexibel, minder aangepast om mee te kunnen in een snel evoluerende werkomgeving...”</p>
KEULEN Marino	Binnenlands bestuur	<p>p.34: “Een modern personeelsbeleid (van lokale en provinciale administraties P.B.) is ook gebaat bij voldoende flexibiliteit. Lokale besturen moeten de kans krijgen (...) in te spelen op tijdelijke behoeften aan personeel. (...) Wij gaan ervan uit dat het mogelijk maken van meer flexibiliteit tegemoet komt aan behoeften die zich zowel bij de werkgevers als de werknemers op lokaal vlak stellen.”</p>

Bijlage 5: Indicator Competentiegerichte Organisatie (ICO)¹¹⁷

Op vraag van de sociale partners ontwikkelde STV-Innovatie & Arbeid een indicator¹¹⁸ die een aantal aspecten in kaart brengt van de mate waarin organisaties de competenties van hun medewerkers ontwikkelen, benutten en hun arbeidsorganisatie daarop instellen. Op basis van de al bestaande TOA-screenings¹¹⁹ werden 13 criteria geselecteerd. Als norm van de ICO wordt gehanteerd: het aantal organisaties dat minstens op 7 van de 13 criteria positief scoort. Voor 2001 gaat het om 42,38% die aan deze norm beantwoorden, in 2004 om 50,62%.

Onderstaande tabel geeft een overzicht van de 13 criteria en van het percentage organisaties dat in 2001 en 2004 beantwoordde aan elk van die criteria.

¹¹⁷ De volledige ICO-analyse, duiding en verantwoording wordt binnenkort gepubliceerd in een nieuw STV-Informatiedossier

¹¹⁸ Deze indicator zal gebruikt worden voor het opvolgen van doelstelling 9 van het Pact van Vilvoorde, meer specifiek: *“In 2010 is Vlaanderen geëvolueerd naar een innoverende samenleving. Nieuwe producten en diensten zorgen voor een kwart van de totale omzet van de Vlaamse ondernemingen. Het aantal starters dat vanuit de kenniscentra in Vlaanderen ontspruit, verdubbelt. De toepassing van vernieuwende vormen van arbeidsorganisatie en personeelsbeleid gericht op ontwikkeling en benutting van competenties neemt, ondermeer via netwerking, substantieel toe.”*

¹¹⁹ De TOA-screening is een 3-jaarlijkse telefonische enquête bij een steekproef van ondernemingen en organisaties in de Vlaamse Economie, die peilt naar de mate waarin vernieuwende management- en organisatieconcepten gekend en toegepast worden. Voor meer info zie o.a.: Delagrangé Hendrik (2003), Bedrijfs- en arbeidsorganisatie in de Vlaamse ondernemingen en organisaties in 2001. Statistisch naslagwerk. Brussel, SERV/STV-Innovatie & Arbeid, 311p.

bel 1: Criteria en hun frequenties

criterium	Pct 2001	Pct 2004	Vershil
Klassieke competentiebevorderende maatregelen			
1. opleiding voor minstens de helft van de personeelsleden	40,2%	46,7%	+6,5%
2. opleidingsplan hebben	49,0%	48,7%	-0,3%
3. competentie management minstens gedeeltelijk toepassen	33,0%	29,2%	-3,8%
Benutten van competenties			
4. functioneringsgesprekken voor minstens de helft van het personeel	52,8%	65,7%	+12,9%
5. toepassen van werkoverleg	78,2%	76,4%	-1,8%
6. er is een formeel suggestiesysteem	54,2%	47,8%	-6,4%
7. eigen personeel vaak benutten als bron voor innovatie	47,8%	47,1%	-0,7%
Een arbeidsorganisatie die competentieontwikkeling en –benutting faciliteert			
8. toepassen van teamwerk voor minstens de helft van het personeel	44,5%	47,3%	+2,8%
9. ... en werkmethode en/of werkverdeling zijn bevoegdheden van de teams	28,3%	45,9%	+17,6%
10. minstens de helft van het personeel heeft de verantwoordelijkheid over de eigen werkmethode methode	51,3%	59,4%	+8,1%
11. polyvalentie voor minstens de helft van de personeelsleden	40,8%	48,6%	+7,8%
Externe netwerkvorming gericht op competentieverwerving			
12. vaste samenwerking EN elektronische communicatie met klanten OF leveranciers	73,9%	81,5%	+7,6%
13. vaak gebruik maken van klanten-leveranciers én kennis-instellingen als bronnen van innovatie	1,3%	3,4%	+2,1%

Literatuurlijst

Alasoini Tuomo., *Promotion of Workplace Innovation on the Public Policy Agenda. Reflections on the Workplace Development Programme*. UKWON Working Paper Number 5.

Alasoini Tuomo., *Introduction to the Finnish workplace development programme (1996-2003): an insider's view*, paper presented for peer review workshop, Helsinki, 24-25 september, 2001.

Alasoini Tuomo., *The new Finnish Workplace Development Programme (TYKES-FWDP) as an approach to innovation*. In: *Concepts and Transformation 9:3*, p. 279-295, 2004.

Andreasen L.E., (Ed.) *Recherche commune entre syndicats et universités sur la société technologique de demain*. Compte rendu de la conférence 15-16 juin 1987 – Bruxelles. EUR 11706, Luxembourg, 155p., 1988.

Baisier L., *Informatiedossier: De tewerkstelling van oudere werknemers. Ervaringen van Vlaamse HR-managers*. SERV-STV-Innovatie & arbeid, Brussel, 2004.

Berckmans Paul., *Syndicats et recherche technologique en Belgique – Trois ans d'expérience de la Stichting Technologie Vlaanderen (S.T.V.)*; in: ANDREASEN, L.E. (1988). *Recherche commune entre syndicats et universités sur la société technologique de demain*. Compte rendu de la conférence 15-16 juin 1987 – Bruxelles. EUR 11706, Luxembourg, 55p.

Berckmans Paul., *Documentatiemap Worksession Technology, People and Organisation: a new concept for work and producing*. ECTA III, Copenhagen, 1992.

Berckmans Paul., Eysackers Erwin., *Prospects for Anthropocentric Production Systems in Belgium*. APS Research Papers Series, vol 13, 107p., 1990.

Berckmans P., Ramioul M., Valenduc G., Vendramin P., (Red.), *Vakbond en Onderzoek. Verslagboek van het Belgische congres Samenwerking Vakbond-Universiteit-Wetenschap*, Brussel, 246p., 1991.

Berckmans Paul., Delagrange Hendrik., *Organisatievernieuwing in de Vlaamse industrie. Trends 1998-2001*. Brussel, SERV / STV-Innovatie & Arbeid, 28p., 2002.

Berckmans Paul., Delagrange Hendrik., *Product- en diensteninnovatie in de Vlaamse economie: onderdeel van een ruimere innovatiestrategie?* In: *Sociaal Economisch Rapport Vlaanderen 2003*. Brussel, SERV / Academia Press, p. 499-532, 2003.

Bossaerts B., Denys J., Tegenbos G., *Accent op Talent. Een geïntegreerde visie op leren en werken*. Eindrapport van de commissie Een Nieuw Perspectief voor Technische en Technologische Beroepen aan de Koning Boudewijnstichting, Garant, Antwerpen, 2002.

Bourdeaud'hui Ria., Janssens Frank., Vanderhaeghe Stephan., *Nulmeting Vlaamse Werkbaarheidsmonitor. Indicatoren voor de kwaliteit van de arbeid op de Vlaamse arbeidsmarkt 2004*. Informatiedossier. SERV/STV Innovatie & Arbeid, met steun van VIONA 1, 2004.

Bourdeaud'hui R., Janssens F., en Vanderhaeghe S., *Informatiedossier Vlaamse werkbaarheidsmonitor. Indicatoren voor de kwaliteit van de arbeid op de Vlaamse arbeidsmarkt 2004*. SERV-STV-Innovatie & Arbeid, 2004.

Bourdeaud'hui R., Janssens F., en Vanderhaeghe S., *Samenvatting: Eerste resultaten nulmeting Vlaamse werkbaarheidsmonitor. Indicatoren voor de kwaliteit van de arbeid op de Vlaamse arbeidsmarkt 2004*. SERV-STV-Innovatie & Arbeid, 2004.

Bressers T.A., *Beleidsinstrumenten bestuurskundig beschouwd*. Van Gorcum, Assen/Maastricht, 1993.

Brödner Peter., Latniak Erich., *Moderne Arbeitsformen für Innovation und Wettbewerbsfähigkeit: Nationale Förderprogramme zur Entwicklung neuer Formen der Arbeitsorganisation*. Bericht für die GD Beschäftigung und Soziales. IAT, Gelsenkirchen, 2002.

Brödner Peter., Latniak Erich., *Sources of Innovation and Competitiveness: National Programmes Supporting the Development of Work Organisation*. Final Report to DG Employment and Social Affairs, IAT, Gelsenkirchen, 2002.

Brödner Peter., Latniak Erich., *Der lange Weg zur "High Road" - Neue Untersuchungsergebnisse zu organisatorischen Veränderungen in Unternehmen*. IAT, Gelsenkirchen, 2002.

Business Decisions., *New Forms of Work Organisation: case studies*. European Commission DGV, Brussels, 1998.

Business Decisions., *New Forms of Work Organisation and Productivity*. European Commission DGV, Brussels, 1999.

Business Decisions., *Government support programmes for new forms of workorganisation*. European Commission, DG Employment and social affairs, Brussels, 2000.

Business Decisions., *New Forms of Work Organisation: the Obstacles to Wider Diffusion*. European Commission, DG Employment and Social Affairs, 2002.

Byens D., & B. Malfliet., *Pilootproject Investors in People in Vlaanderen*. Een pilootproject in opdracht van Vlaamse minister van Werkgelegenheid en Toerisme, in het kader van TRIVISI. Vlerick Management School, 2005.

Chouraqui Alain., (réd.) *La Coopération Syndicats-Recherche en Europe*. Presses du CNRS, Paris, 478p., 1991.

Cincera M., Kalenga-Mpala, R., Veugelers R., e.a.. *R&D Activities of the Business Sector in Flanders: Results of the R&D Surveys in the Context of the 3% target*. IWT-Observatorium. Cahier 46, 2004.

Clarysse B., & Duchêne V., *Geïntegreerd innovatiebeleid naar KMO's toe. Casestudie: Nederland*. IWT-Observatorium. Cahier 29, 1999.

Clarysse B., & Duchêne V., *Het innovatiebeleid in Ierland als geïntegreerd element van het ontwikkelingsbeleid: van buitenlandse investeringen naar 'home spun growth'*. IWT-Observatorium Cahier 34, 2000.

Clarysse B., & Uytterhaegen M., *Benchmarken en meten van innovatie in KMO's*. IWT-Observatorium. Cahier 22, april 1999.

Clarysse B., *Eéndagsvlieg of pionier: welke ondernemer redt onze economie?* Antwerpen, Garant, 2004.

Cowan Robin., and Gert van de Paal., *Innovation Policy in a Knowledge-Based Economy*. A Merit study commissioned by the European Commission Enterprise directorate general, 2000.

Debackere, K., *Clusters en clusterbeleid ter stimulering van innovatie, een methodologische reflectie*. Onderzoeksrapport nr 9705, 1997.

Debackere K., en Vermeulen H., *Een analyse van de betekenis van clusterbeleid ter stimulering van innovatie, met een toepassing op Vlaanderen*. Onderzoeksrapport nr 9714, 1997.

Debackere K., Van Looy B., en Vliegen J., *A process view on managing quality during the creation of technical innovations: lessons from field research*. Onderzoeksrapport nr 9704, 1997.

Delagrange Hendrik., *Organisatievernieuwing op maat. Stand van zaken in de Vlaamse industrie*. Brussel, SERV / STV-Innovatie & Arbeid, 32p, 1999.

Delagrange Hendrik., *Bedrijfs- en arbeidsorganisatorische innovaties in de Vlaamse Industrie*. Brussel, SERV-STV, 177p., 1999.

Delagrange Hendrik., *Bedrijfs- en arbeidsorganisatie in de Vlaamse ondernemingen en organisaties in 2001*. Statistisch naslagwerk. Brussel, SERV/STV-Innovatie & Arbeid, 311p., 2003.

Delagrange Hendrik., *Nieuwe vormen van werkorganisatie in 2001*. Brussel, SERV / STV-Innovatie & Arbeid, 28p, 2003.

Delanghe H., Tiri M., Larosse Jan., en Donald Carchon., *Innovatie-inspanningen van Vlaamse ondernemingen: een exploratie van de CIS-3-enquête*. IWT-Observatorium. Cahier 45, 2003.

Delarue Anne., e.a., *PASO Dossier Organisatie in bedrijf, De resultaten van PASO in vogelvlucht*. PASO, 2003.

Delarue Anne., *Dossier Teamwerk*, PASO-document, 35p., 2003.

De Potter Bernard., *Naar een Derde Generatie Innovatiebeleid? in: ACV-Vlaams Regionaal Comité (red): Globaal werk, vakbondswerk! Globalisering en Vlaanderen*. Garant, Antwerpen, p.83-99, 2004.

Dhondt Steven., e.a, *Work in the Information Society*. TNO, Hoofddorp, 1999.

Dhondt S., Dekker J., & Goudswaard A., *Innovatie en arbeid. Een onderzoek naar de synergie tussen kwaliteit van de arbeid en het innovatievermogen van bedrijven*, VUGA, 's Gravenhage, 1996.

Dries I., Van Humbeek P., & Larosse J., *Innovation policy and sustainable development in Flanders (Belgium)*. Paper for the OECD MONIT Project, 2004.

Ennals R., and Gustavsen B., *Work organisation ans Europe as a development coalition*. John Benjamins, Amsterdam, 1999.

Ennals R., *The existing framework to promote modernisation of work: its weaknesses*. Paper of the centre for working life research, Kingston Business School, Kingston University, 2002.

EPOC., *New forms of organisation: can Europe realise its potential? Results of a survey of direct participation in Europe*, European foundation for the improvement of Living and working conditions, Dublin, 1997.

European Commission., *Green paper on Innovation*, Office for the official publications of the European communities, Luxembourg, COM(95)688, 1995.

European Commission., *First Action plan for innovation in Europe*, Office for the official publications of the European communities, Luxembourg, COM(96)589, 1996.

European Commission., *Partnership for a new organisation of work*. Green Paper EC, april, 1997.

European Commission., *Modernising the organisation of work – a positive approach to change*. Communication Paper EC, November, 1998.

European Commission., *Innovation in the knowledge-driven economy*, Office for the official publications of the European communities, Luxembourg, COM(00)567, 2000.

European Commission., '2001 Innovation scoreboard', Commission staff working paper sec (2001) 1414, Office for the official publications of the European communities, Luxembourg, COM(95)688, 2001.

European Commission., *Building an innovative economy in Europe*, Office for the official publications of the European communities, Luxembourg, 2001.

European Trend Chart on innovation., Innovation papers n°29. A publication from the Innovation/SME's Programme, part of the Fifth Research Framework Programme.

Eynatten F.M., *From Intensive to Sustainable Work Systems. The quest for a new paradigm of work*. Paper to be presented at the second meeting of the European Academy of Management (Euram) Stockholm, may 9-11, 2002.

ESF-Agentschap Vlaanderen., *Strategieën rond disseminatie en mainstreaming*. DocbBvmc 10.02, 2005.

Faems D., Van Looy B., en Debackere K., *The role of Inter-Organizational Collaboration within innovation strategies: towards a portfolio approach*. Paper, 2003.

Frochlich Dieter., and Pekruhl Ulrich., *Direct Participation and Organisational Change Fashionable but Misunderstood ? An Analysis of Recent Research in Europe, Japan and the USA*. European Foundation for the Improvement of Working and Living Conditions, Dublin, 228p., 1996

Fricke W., & Totterdill P., *Action Research in workplace development and regional development*. John Benjamins, Amsterdam, 2004.

Gevers A., Devisscher S., Huys R., Vandenbrande T. e.a. *Verkenning van en beleidsuitdagingen voor de Vlaamse arbeidsmarkt in de periode 2004-2010*

Goorden Lieve., *Innovatiebeleid en Technology Assessment in Vlaanderen*. STEM, Antwerpen, 41p., 2004.

Gravoglou Ford., & Totterdill Savage., Sacquepee., *New Forms of Work Organisation. The benefits and the impact on performance*. Thematic paper presented to DG Employment & Social Affairs. EWON, p.3-4 april, 2001.

Grosfeld T., Natua F., en Duveen J., *Strategische agenda Innovatieplatform*. Den Haag, 10 juni, 2004.

Gustavsen B., e.a., *Concept-driven development and the organisation of the process of change. An evaluation of the Swedish Working Life Fund*, John Benjamins, Amsterdam, 1996.

Gustavsen B., Colbjørnsen T., & Palshaugen O., eds., *Development coalitions in working life. The 'enterprise development 2000' program in Norway*, John Benjamins, Amsterdam, 1998.

Gustavsen B., Finne H., & Oscarsson B., *Creating connectedness. The role of social research in innovation policy*, John Benjamins, Amsterdam, 2001.

Holman D., Axtell C., Clegg C., Pepper K., Waterson P., Cantista I. and Older-Gray M., *Change and Innovation in Modern Manufacturing Practices: An Expert Panel Survey of U.K. Companies*. In: *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*. Vol. 10 (2), p. 121-137, 2000.

Innovatie in West-Vlaams perspectief (een actuele stand van zaken). Rede door Paul Breyne., Gouverneur van West-Vlaanderen uitgesproken in de provincieraad van 5 oktober, 2004.

Innovatieplatform, *Werken aan innovatie. De start van het Innovatieplatform*.

IWT, *IWT Activiteitenverslag 2003. Wie innoveert die wint*. Brussel, 2004, 159p., 2003.

Jacquemin and Pench., *Europe Competing in the Global Economy - Reports of the Competitiveness Advisory Group*. OECD, 1997 (geciteerd in: *New Forms of Work Organisation and Productivity*, BDL, 1999).

Jager, L. *Zeggenschap bij organisatievernieuwing*. Stenco, Amsterdam, 1995.

Kenniscel Anders Werken., *Beter Anders werken*. Zie ook: www.vlaanderen.be/anderswerken, 2005.

Kenniscel Wetsmatiging., Handleiding: Richtlijnen voor de opmaak van een ReguleringsImpactAnalyse. zie ook: www.vlaanderen.be/wetsmatiging, 2005.

Larosse J., Hantchel R., Jacobs D., Roelandt D., e.a. *Clusterbeleid als hefboom tot innovatie*. IWT-Observatorium. Cahier 30, feb., 2000.

Larosse J., *Een nieuwe etappe in het Vlaams innovatiebeleid?* op www.kleurrijkvlaanderen.be - innovatie – standpunten, 2003.

Lengrand Louis., & Associés., PREST, ANRT, *novation tomorrow. Innovation policy and the regulatory framework: Making innovation an integral part of the broader structural agenda*. Directorate-General for Enterprise, European Communities, EUR 17052, Innovation papers n°28, 218p., 2002.

Luttikolt H.W., Schilstra K.M., Nationale conferentie *Onderzoekssamenwerking tussen vakbeweging, universiteiten en andere onderzoeksinstituten*. VSNU, Utrecht, 165p., 1998.

Meyer-Kramer Frieder.,: Handlungsspielräume und Modernisierungserfordernisse nationaler Technologie- und Innovationspolitik. In: *Technikfolgenabschätzung, Theorie und Praxis*, ITAS, Karlsruhe, Nr 1, 14.Jahrgang – p13, März 2005.

National Centre for Partnership and Performance., *Achieving High Performance: Partnerships Works – The International Evidence*, Dublin, NCPP, 2003.

Nordhause-Jan J., and Pekruhl U., *Managementmethoden oder Zukunftskonzepte?* (geciteerd door Brödner Peter and Latniak Erich. *Sources of Innovation and Competitiveness: National Programmes Supporting the Development of Work Organisation*. IAT, Gelsenkirchen, 2002, p. 9), 2000.

OECD., 'Industrial Competitiveness in the Knowledge-Based Economy – The New Role of Governments – Conference Proceedings', 1997.

OECD., 'Technology, Productivity, and Job Creation – Best Policy Practices', 1998.

OECD., Dynamising national innovation systems. OECD, Paris, 2002.

OESO., Rapport intermédiaire sur la technologie, la productivité et la création d'emplois, 1995.

Oehlke P., 'The development of labor process policies in the Federal Republic of Germany'. In: *Concepts and Transformation*, vol. 6., n°2, p. 109-140, 2001.

Peeters L., Swinnen G., & Tiri M., *Patterns of Innovation in the Flemish Business Sector: A multivariate Analysis of CIS-3 firm-level Data*. IWT-Observatorium Cahier 47, maart, 2004.

REGIS project. Regional Innovation Systems: designing for the future. European Commission

Schirraister Elna., Warnke Philine., Wengel Jürgen., *Techniken im Trend. Stand und Dynamik der Einführung innovativer Produktionstechniken*. Fraunhofer-ISI, oktober, 2003.

Sels L., Huys R., Van Hootegem, G., *Measuring the degree of organisational transformation. A methodological benchmark of organisation surveys*. Research report 0113, 2001.

Sels L., Maes J., *Naar een LLL-label in Vlaanderen. Evaluatie van de Investors in People Standaard*. Project Levenslang Leren. Brussel: Ministerie Vlaamse Gemeenschap, 2002.

Sels Luc., *Strategisch management van human resources. Maakt het een verschil?* Inaugurale les Belgische Franqui-leerstoel UA, 2002-2003.

SERV., *SERA 2005*. Brussel, 2005.

Sisson Keith., *Closing the Gap - Ideas and Practice. Direct Participation in Organisational Change*. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin, 40p., 1996.

Subsidiewegwijzer voor ondernemingen: www.vlaanderen.be/subsidiewegwijzer

Swillen G., *KMO-innovatiebeleid levert toegevoegde waarde aan Vlaamse bedrijven*. IWT-Observatorium. Cahier 37, juni 2002.

Theunissen Gert., (eindred.). *Panel Survey of Organisations in Flanders (PASO)*. Editie 2003. Dossier Organisatie in bedrijf. KUL, 133p., 2003.

TNO., Arbeid. *Defining the High Road of Work Organisation as a Resource for Policy Makers and Social Partners. Workpackage 1. Literature Review*. TNO-rapport in het kader van Hi-Res project –Growth Programme, 20 juni, 2003.

Totterdill P., 'Changing work organization in Europe', TUTB newsletter, n°15-16, p. 7-15, 2001.

Totterdill P., *Developing new forms of organisation: the role of the main actors Innovation policy in Europe 2002*, 2002.

Totterdill P., Dhondt S., Sue Milsome., *Partners at work? A report tot Europe's Policy Makers and Social Partners*, 2002.

Van den Berghe W., Bossaerts B., (red.) *Accent op talent. Een agenda voor vernieuwing*. Eindrapport van de commissie Accent op Talent aan de Koning Boudewijnstichting als sluitstuk op het eerste rapport Accent op talent. Een geïntegreerde visie op leren en werken. Antwerpen, Garant, 2004.

Van Gyes G., Heron L., *Bridges to the future. Industrial relations as a key to strengthening innovation in Europe*. Leuven, HIVA, 2002.

Van Gyes G., *Industrial relations as a key to strenghtening innovation in Europe*. Innovation papers n°36, European Commission, DG for Enterprise, Luxembourg, 2003.

Van Gyes G., *Innovatie? Werkgevers en werknemers kunnen er samen werk van maken*. In: Over-Werk 4, 2003.

Van Hootegem Geert., *De draaglijke traagheid van het management. Tendensen in het productie- en personeelsbeleid*. Acco, Leuven, 2000.

Van Hootegem G., R. Huys., *Richtlijnen voor een geïntegreerd automobielbeleid*. Beleidsnota na een rondvraag bij management en werknemersvertegenwoordigers van de Belgische auto-assemblagevestigingen t.b.v. Dhr. Landuyt, Vlaams Minister van Tewerkstelling en Toerisme, 2002.

Van Humbeek P., Dries I.; Larosse J., *Linking innovation policy and sustainable development in Flanders. Contribution to the OECD-TIP Project on 'Monitoring and Implementing Horizontal Innovation Policy'*. IWT-studie n°50 IWT-Observatory, Brussels, 2004.

Van Looy B., Debackere K., Bouwen R., *Time, space and constructive capabilities. Translating paradoxical innovation requirement into comprehensive organisational arrangements: a socio-cognitive perspective*. Paper, 2002.

Vervliet Greta., *Wetenschap, Technologie en Innovatie. Speurgids 2004*. Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap, Administratie Wetenschap en Innovatie, 288p, 2004.

ViWTA. *Memorandum over het innovatiebeleid in Vlaanderen*. 2004

Vlaamse Regering., *Regeerakkoord 2004. Vertrouwen geven, verantwoordelijkheid nemen. De ontplooiing van Vlamingen en Vlaanderen duurzaam bevorderen. Een zorgzame, lerende samenleving. Goed en doelmatig bestuur*. Vlaamse Regering 2004-2009. 85p, 2004.

Wengel Jürgen., Lay Gunter., *Surveying Organisational Innovation on a European Level*. Fraunhofer Institut Karlsruhe, CIS-Project n°8, 2000.

Wengel Jürgen., Lay Gunther., *Deutschland und USA auf verschiedenen Wegen. Konzepte der Produktionsmodernisierung im Vergleich*. Fraunhofer-ISI, 2001.

Wobbe Werner., *Anthropocentric Production Systems: a strategic issue for Europe*. APSResearch Paper Series Vol1, FOP 245, EC, 74p, 1991.

Wolpert L-J. S., *Management van organisatievernieuwing. Een analyse van de constructie van de business-unitvorming binnen AKZO (1987-1993)*. Proefschrift, 2002.

X. *'Adaptability and Adjustment to Change in the Workplace'*, background Paper prepared by the National Centre for Partnership and Performance and the European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions in conjunction with the Department of Enterprise, Trade and Employment, EU-Presidency Conference, February 26-27, Dublin Castle, Ireland, 2004.

X. *Brücken zwischen Wissenschaft und Arbeitswelt*. Hans-Böckler-Stiftung (Hg), Dortmund, 146p. 1991.

X. *Learning Together*. Irish Congress of Trade Unions, Dublin, 48p. 1990.

X. Innovation through the European Social Fund. EC, Employment and Social Affairs, 107 p., 2003.

Zeeuwts Paul., Naar een Innovatiebeleid Derde Generatie. In: *Samenleving en Politiek*, jg.11, nr.2, p. 36-44, 2004.